

Het auteursrecht voor de inhoud berust geheel bij de Stichting Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid en de Universiteit Twente. Overnemen van de inhoud (of delen daarvan) is uitsluitend toegestaan met schriftelijke toestemming van het EIB en de UT. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen en dergelijke, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld.

Augustus 2006

# **Bouwen op vertrouwen**

**ir. A.T. Laan**  
**ir. R. Sijpersma**

**Universiteit Twente**

**Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid**

## INHOUD

<b>Managementsamenvatting</b>	7
<b>1 Inleiding</b>	8
1.1 Aanleiding van het onderzoek	8
1.2 Wat is en wat doet PSIBouw?	8
1.3 Opzet van het onderzoek	8
1.4 Indeling van de rapportage	9
<b>2 Onderzoeksopzet</b>	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Onderzoeksmethodologie	10
2.3 Enquêtering opdrachtgevers	11
2.4 Enquêtering opdrachtnemers	13
<b>3 Het concept vertrouwen</b>	16
3.1 Inleiding	16
3.2 Definitie van vertrouwen	16
3.3 Dynamiek van vertrouwen	17
3.4 Vertrouwen en de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers	18
3.5 Resumé	20
<b>4 De mate van vertrouwen</b>	21
4.1 Inleiding	21
4.2 Cijfers voor de mate van vertrouwen	21
4.3 Aanbevelen aan anderen	24
4.4 Ervaren verandering in vertrouwen	26
4.5 Waardering van competenties en intenties	28
4.6 Resumé	31
<b>5 De grondslagen van vertrouwen</b>	33
5.1 Inleiding	33
5.2 Cijfers voor de grondslagen van vertrouwen	33
5.3 Relatie gekenmerkt door vertrouwen	33
5.4 Relatie gekenmerkt door wantrouwen	42
5.5 Resumé	50
<b>6 Contracten en conflicten</b>	53
6.1 Inleiding	53
6.2 Contracten	53
6.3 Onderdelen van het contract	56
6.4 Conflicthantering	60
6.5 Resumé	66
<b>7 Projectoverstijgende samenwerking en tevredenheid</b>	68
7.1 Inleiding	68
7.2 Eerdere en toekomstige samenwerking	68
7.3 Afhankelijkheid	74
7.4 Tevredenheid	77
7.5 Resumé	80

<b>8 Samenvatting en conclusies</b>	82
8.1 Inleiding	82
8.2 Onderzoeksopzet	82
8.3 Het concept vertrouwen	83
8.4 De mate van vertrouwen	83
8.5 De grondslagen van vertrouwen	84
8.6 Contracten en conflicten	85
8.7 Projectoverstijgende samenwerking en tevredenheid	86
8.8 Conclusie	87
8.9 Aanbevelingen	88
<b>Bijlagen</b>	90
<b>Literatuur</b>	102
<b>EIB-Publicaties</b>	103

## MANAGEMENTSAMENVATTING

In 2005 hebben de Universiteit Twente (UT) en het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB) in opdracht van PSIBouw een onderzoek uitgevoerd naar het vertrouwen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers op operationeel niveau. In het kader van het onderzoek zijn ongeveer 1500 *projectleiders* benaderd met het verzoek een uitgebreide enquête in te vullen en te retourneren. Ongeveer 23 procent van de projectleiders heeft gerespondeerd. Daarnaast hebben we een enkele keer gebruik gemaakt van data uit twee andere onderzoeken onder opdrachtgevers en opdrachtnemers, die in 2005 door het EIB zijn uitgevoerd.

In dit onderzoek hebben we onderscheid gemaakt tussen het vertrouwen bij degene die vertrouwt en de betrouwbaarheid van degene die wordt vertrouwd. Hierbij beschouwen we vertrouwen als een *state of mind*. Vertrouwen hebben in competenties van iemand betekent dat men verwacht dat de ander in staat is om volgens verwachting te presteren. Vertrouwen hebben in intenties van iemand betekent dat men verwacht dat de ander bereid en welwillend is om zich in te zetten. Soms is dit vertrouwen gebaseerd op een bewuste inschatting van de betrouwbaarheid van de ander. Maar het kan ook minder berekenend zijn en zijn oorsprong bijvoorbeeld vinden in gevoelens van empathie.

Uit het onderzoek blijkt dat zowel projectleiders van opdrachtgevers, als projectleiders van opdrachtnemers, over het algemeen zeggen (veel) vertrouwen in elkaar te hebben. Ze waarderen elkaars kennis en kunde en vinden tegelijkertijd dat de ander voldoende betrokken en toegewijd is bij het project. Het gedrag van de ander wordt dan ook redelijk positief gewaardeerd en geïnterpreteerd. Men zegt elkaars manier van werken te kennen en men heeft daardoor niet de behoefte om de ander voortdurend te monitoren. Projectleiders die aangeven de andere partij te wantrouwen, beoordelen het gedrag van de ander daarentegen een stuk negatiever. Ze zeggen meer problemen tijdens de samenwerking te ervaren, wat de voortgang van een project niet ten goede komt.

Een mogelijke verklaring voor het relatief hoge wederzijdse vertrouwen kan zijn dat we in dit onderzoek niet alleen grote, risicovolle projecten hebben bekeken, maar ook kleine en middelgrote, naar verhouding minder complexe projecten hebben onderzocht. Tegelijkertijd blijkt uit het onderzoek dat organisaties vaak op projectoverstijgende basis met elkaar samenwerken, hetgeen wederzijds vertrouwen ten goede kan komen. Het kan ook zijn dat vertrouwen op projectleidersniveau wordt beïnvloed door een zekere 'projecttrots': Projectleiders van beide partijen zien zich voor de taak gesteld om een project binnen geldende randvoorwaarden te realiseren en 'zetten daar samen de schouders onder'.

In ieder geval kan gesteld worden dat ten minste op het niveau van projectleiders er geen sprake is van een gebrek aan vertrouwen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers dat vernieuwing van de bouwsector in de weg zou staan. Op het operationele niveau blijkt een ruime mate van wederzijdse tevredenheid en vertrouwen aanwezig te zijn, wat een sterke basis voor experimenten met andere verhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer mag worden genoemd. Nader onderzoek zal moeten aantonen of het vertrouwen dat op projectleidersniveau ervaren wordt, ook in voldoende mate bestaat op andere leidinggevende niveaus binnen de organisaties van de opdrachtgever en de opdrachtnemer.

## 1 INLEIDING

### 1.1 Aanleiding van het onderzoek

Dit rapport bevat de uitkomsten van een onderzoek naar het vertrouwen dat projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers in elkaar hebben gedurende de uitvoering van een bouwproject. Het onderzoek is in opdracht van PSIBouw uitgevoerd door de Universiteit Twente en het EIB. De Universiteit van Tilburg heeft in het onderzoek een adviserende rol gespeeld. Aanleiding voor het onderzoek is de wens tot vernieuwing en verbetering van verhoudingen binnen de bouwsector. De aanleiding voor deze wens waren ondermeer de onderzoeksresultaten van de Parlementaire Enquête Bouwnijverheid, die mechanismen van marktverdeling en prijsopdrijving zichtbaar heeft gemaakt. Om het functioneren van de bedrijfstak te verbeteren zijn daarom verschillende onderzoeks- en vernieuwingsinitiatieven opgestart. PSIBouw, een onderzoeksnetwerk dat gedeeltelijk door de bouwsector en gedeeltelijk door de overheid wordt gefinancierd, is een platform waar veel onderzoek naar de bouwnijverheid is ondergebracht. Het voorliggende onderzoek richt zich op het in kaart brengen van het vertrouwen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers op *operationeel niveau*. Vertrouwen is een belangrijk element in een samenwerkingsrelatie, omdat het bijvoorbeeld openheid en informatiedeling bevordert. Ook draagt vertrouwen bij aan het probleemoplossende vermogen van een samenwerking. De onderzoeksresultaten kunnen worden gebruikt in een bredere analyse om gedragingen van partijen binnen de bouwsector te verklaren en waar nodig te zoeken naar mogelijkheden om het functioneren van het bouwproces te optimaliseren.

### 1.2 Wat is en wat doet PSIBouw?

PSIBouw is een netwerk dat wordt gevormd door bedrijven, (overheids-)organisaties en universiteiten. Door in te zetten op proces- en systeeminnovaties, streeft PSIBouw naar een structurele verandering van de bouwsector. Een versnipperd en aanbodgestuurd

bouwproces zal moeten worden getransformeerd tot een proces dat wordt gekenmerkt door integratie van deelprocessen en dat vraaggeoriënteerd is. Deze overgang of transitie vergroot de waarde van de bouwsector voor de samenleving in haar geheel, levert de opdrachtgever of gebruiker meer of betere waar voor zijn geld en schept condities voor een beter rendement van bedrijven. PSIBouw heeft zich daarom ten doel gesteld om een breed scala aan relaties binnen de bouw te beschrijven, te begrijpen en waar mogelijk te verbeteren.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het PSIBouwcluster 'voorwaarden'. Binnen dit cluster wordt onderzoek gedaan naar de relatie tussen het gedrag van deelnemers aan het bouwproces en het verloop en de resultaten van het bouwproces. De gedachte is dat het bouwproces veelal suboptimaal verloopt, hetgeen veroorzaakt wordt door de binnen de bouw heersende cultuur en geldende regelgeving. Het onderzoek binnen het cluster 'voorwaarden' richt zich op de vraag hoe men deze cultuur en regels - indien noodzakelijk - kan en moet bijstellen. Daartoe wordt, in samenwerking met andere clusters, allereerst in kaart gebracht hoe binnen het *huidige bouwproces* de cultuur, het gedrag en de procesresultaten op elkaar ingrijpen. Het voorliggende onderzoek valt binnen dit eerste onderzoeksstadium. In een tweede stadium kan vervolgens worden aangegeven hoe de cultuur, het gedrag en de regels kunnen en moeten worden bijgesteld om het bouwproces te optimaliseren.

### 1.3 Opzet van het onderzoek

Voor het onderzoek zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

#### 1. Wat is vertrouwen?

Vertrouwen is een glibberig en complex concept. Daarom gaan we in de eerste plaats na wat het is en hoe zich verhoudt tot bijvoorbeeld betrouwbaarheid en integriteit. Ook wordt de rol die vertrouwen speelt binnen een interorganisationale samenwerking beschreven.

*2. Hoeveel vertrouwen is er tussen projectleiders van opdrachtgevers en projectleiders van opdrachtnemers?*

Als duidelijk is wat vertrouwen is, kan de mate van vertrouwen tussen projectleiders van opdrachtgevers en projectleiders van opdrachtnemers in kaart worden gebracht. Door het vertrouwen op verschillende manieren te 'meten' ontstaat er een consistent beeld van de mate van wederzijds vertrouwen.

*3. Waar is het aanwezige vertrouwen op gebaseerd?*

Vervolgens is het belangrijk om na te gaan waar het vertrouwen op terug te voeren is. Vooral als het gaat om het zoeken naar mogelijkheden voor de creatie van vertrouwen, is het belangrijk om de grondslagen van het vertrouwen in kaart te brengen.

*4. Hoe hangt vertrouwen samen met de contractuele setting?*

Vertrouwen is niet een opzichzelfstaand concept. Contractuele afspraken bepalen in belangrijke mate de afhankelijkheid van partijen en ook de risico's die ze mogelijk lopen. Beide factoren zijn van invloed op de noodzaak tot en het daadwerkelijke niveau van vertrouwen. Tegelijkertijd brengen we in kaart hoe het opgestelde contract en het aanwezige vertrouwen zich verhouden tot de manier waarop er met conflicten wordt opgegaan.

*5. Hoe hangt vertrouwen samen met eerdere en toekomstige samenwerking?*

Veel samenwerkingsrelaties in de bouwnijverheid hebben een projectoverstijgend karakter. Daarom is het belangrijk om te bezien in hoeverre ervaringen uit het verleden en mogelijk toekomstige samenwerkingsprojecten van invloed zijn op het wederzijdse vertrouwen. We gaan ook na hoe de tevredenheid met betrekking tot mogelijk eerdere projecten en de tevredenheid met betrekking tot het huidige project samenhangt met de mate van vertrouwen.

Bovenstaande vragen hebben we verwerkt in een uitgebreide enquête. Deze is aan ruim 750 projectleiders van opdrachtgevers en 750 projectleiders van opdrachtnemers toegestuurd. De respons was circa 23 procent. In hoofdstuk 2 wordt de onderzoekspopulatie verder omschreven en toegelicht. Parallel aan beide enquêtes heeft het EIB in opdracht van de Regieraad Bouw een onderzoek uitgevoerd onder opdrachtgevers in de bouw met als doel in kaart te brengen in hoeverre veranderingen in de bouw zich vanuit een opdrachtgeverperspectief daadwerkelijk voordoen. Onder opdrachtnemers heeft het EIB in opdracht van PSIBouw onderzoek gedaan naar innovatief ondernemerschap. In beide enquêtes waren enkele vragen opgenomen over wederzijds vertrouwen. Op enkele plaatsen in dit onderzoek hebben we van deze data gebruik gemaakt.

## **1.4 Indeling van de rapportage**

De structuur van het rapport volgt grotendeels de onderzoeksvragen die in de vorige paragraaf zijn benoemd. In het tweede hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet besproken. Ook lichten we de onderzoeksmethode toe. In hoofdstuk 3 diepen we het concept vertrouwen uit. Door middel van een theoretische analyse hebben we geprobeerd om te verklaren welke rol vertrouwen speelt in de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Het vierde hoofdstuk bespreekt het vertrouwen tussen projectleiders van opdrachtgevers en projectleiders van opdrachtnemers, terwijl in hoofdstuk 5 wordt gezocht naar grondslagen voor dit vertrouwen. In hoofdstuk 6 bespreken we welke invloed de contractuele setting heeft op het wederzijdse vertrouwen. Ook gaan we na hoe de mate van vertrouwen zich verhoudt tot het conflictoplossende vermogen van de relatie. Hoofdstuk 7 handelt over eventuele eerdere en toekomstige samenwerkingsprojecten tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers en beziet welke invloed deze projectoverstijgende samenwerking heeft op het vertrouwen gedurende het huidige bouwproject. In het achtste hoofdstuk hebben we de samenvatting en de conclusies van dit onderzoek opgenomen.

## 2 ONDERZOEKSOPZET

### 2.1 Inleiding

Zoals we in het vorige hoofdstuk hebben aangegeven, doen we in dit rapport verslag van een onderzoek naar het vertrouwen tussen projectleiders van opdrachtgevers en projectleiders van opdrachtnemers. Voor dit onderzoek hebben we circa 1500 projectleiders benaderd. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van aanvullende data uit twee andere onderzoeken onder opdrachtgevers en opdrachtnemers. In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk lichten we de gehanteerde onderzoeksmethode toe. In de derde paragraaf beschrijven we de belangrijkste kenmerken van de verschillende respondentengroepen.

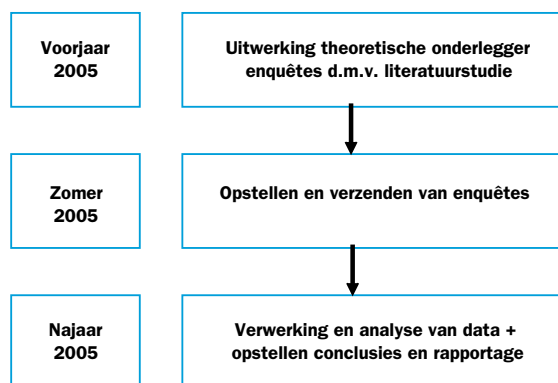
### 2.2 Onderzoeksmethodologie

PSIBouw heeft in het voorjaar van 2005 de opdracht gegeven voor een onderzoek naar vertrouwen tussen projectleiders van opdrachtgevers en projectleiders van opdrachtnemers. Dit onderzoek is in 2005 uitgevoerd door de Universiteit Twente en het EIB, in samenwerking met de Universiteit van Tilburg. In het voorjaar van 2005 hebben we

op basis van een uitgebreide literatuurstudie gedefinieerd wat vertrouwen is en welke rol het speelt in een interorganisationale samenwerking (figuur 2.1). Ook is onderzocht waar vertrouwen op gebaseerd is en hoe het zich gedurende een relatie, in de loop van de tijd, ontwikkelt. De ontwikkeling van vertrouwen hebben we ingepast in een model waarmee de ontwikkeling van interorganisationale relaties wordt beschreven. Dit model houdt ook rekening met een eventuele eerdere samenwerking of met een mogelijke toekomstige samenwerking. Op deze manier kunnen we de ontwikkeling van de relatie tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer goed beschrijven. Het derde hoofdstuk van dit rapport vormt de theoretische onderlegger van het onderzoek. Bij het opstellen ervan hebben we vooral gebruik gemaakt van bedrijfskundige en managementliteratuur op het gebied van vertrouwen. Daarbij hebben we ons verdiept in het wetenschappelijke debat dat zich de afgelopen jaren rondom vertrouwen afspeelt.

Omdat we het vertrouwen op operationeel niveau meten, hebben we op basis van de literatuurstudie twee enquêtes opgesteld; een voor projectleiders van opdrachtgevers en een voor projectleiders van opdrachtnemers.

**Figuur 2.1 Schematische weergave van de opzet van het onderzoek**



**Bron: UTwente, EIB**



mers. In de zomer van 2005 zijn beide respondentgroepen benaderd. Van de circa 1500 benaderde projectleiders heeft ongeveer 23 procent gerespondeerd. In beide enquêtes hebben we vragen opgenomen met betrekking tot het wederzijdse vertrouwen. Daarbij hebben we gevraagd naar de wijze waarop partijen elkaars betrouwbaarheid inschatten en waarderen. Ook hebben we onderzocht hoe de relatie tussen beide zich ontwikkelt in termen van wederzijdse informatievoorziening, conflicthantering en contractgebruik.

In het najaar van 2005 hebben we de data verwerkt en geanalyseerd. Bij de analyse van de gegevens hebben we gebruik gemaakt van aanvullende data, afkomstig van een tweetal aanpalende onderzoeken die in 2005 door het EIB zijn uitgevoerd. In opdracht van de Regieraad Bouw heeft het EIB onderzoek gedaan naar de rol van opdrachtgevers in het bouwproces<sup>1</sup>. Daarnaast heeft het EIB in opdracht van PSIBouw gekeken naar de positie van opdrachtnemers<sup>2</sup>. In beide enquêtes waren vragen opgenomen met betrekking tot het vertrouwen dat de partijen in elkaar hebben.

## 2.3 Enquêtering opdrachtgevers

### Enquêtering projectleiders opdrachtgevers

Aan circa 750 projectleiders van opdrachtgevers hebben we gevraagd om op basis van een concreet praktijkproject - waarbij

ze zelf de projectleiding verzorg(d)en - ruim 50 vragen te beantwoorden met betrekking tot het vertrouwen dat ze al dan niet hebben in de (projectleider van de) opdrachtnemer. Het merendeel van de projectleiders (611) is werkzaam voor organisaties als woningcorporaties, verenigingen, stichtingen en bedrijven. In het rapport wordt deze groep aangeduid met de noemer 'organisaties'. Van deze groep hebben we 115 bruikbaar ingevulde enquêtes retour ontvangen. Daarnaast hebben we 128 projectleiders benaderd die werkzaam zijn voor gemeenten. Van deze groep zijn 20 bruikbaar ingevulde enquêtes retour ontvangen. Tot slot hebben we aan 82 particuliere opdrachtgevers een enquête gestuurd. Deze groep heeft nauwelijks gerespondeerd. Aangezien er slechts 6 ingevulde enquêtes zijn teruggestuurd, hebben we de particulieren dan ook verder niet in het onderzoek meegenomen. Dit betekent dat we in dit onderzoek werken met een opdrachtgeverrespons van 18,3 procent (tabel 2.1).

Van de projectleiders die werken voor een organisatie, werkt ongeveer 60 procent voor een organisatie met meer dan 50 medewerkers in dienst (tabel 2.2). Een op de acht is werkzaam voor een organisatie die minder dan 10 medewerkers in dienst heeft. Verder blijkt dat de projectleiders in 55 procent van de gevallen werkzaam zijn op een woningbouwproject. In 42 procent van de gevallen betrof het een projectleider die werkt(e) aan utiliteitsbouwproject. In slechts 4 gevallen bleken de projectleiders werkzaam te zijn op een gww-project.

**Tabel 2.1 Respons projectleiders opdrachtgevers**

	Verstuurd	Respons	Percentage
Organisaties	611	115	18,8
Gemeenten	128	20	15,6
<b>Totaal</b>	<b>739</b>	<b>135</b>	<b>18,3</b>

Bron: UTwente, EIB

**Tabel 2.2 Verdeling respons projectleiders opdrachtgevers, naar aantal medewerkers in dienst en naar projecttype**

Aantal werknemers/ projecttype	Aantal	Percentage
<i>Aantal werknemers</i>		
≤ 10	13	13,5
11 - 25	17	12,1
26 - 50	19	13,5
> 50	84	59,6
(onbekend)	(2)	(1,4)
<b>Totaal</b>	<b>135</b>	<b>100</b>
<i>Projecttype</i>		
Woningbouw	72	55,3
Utiliteitsbouw	59	41,8
Grond-, water- en wegenbouw	4	2,8
<b>Totaal</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel 2.3 Respons van de in het Regieraadonderzoek benaderde opdrachtgevers, naar type opdrachtgever en naar wijze van benadering**

Aantal ondervraagde opdrachtgevers	Schriftelijke enquêtering		Mondelinge enquêtering	
	Klein		Groot	
	Aantal	Respons (%)	Aantal	Respons (%)
Type opdrachtgever				
Woningcorporaties	184	46	17	49
Gemeenten	137	32	18	51
Particulieren <sup>1)</sup>	328	20	-	-
Bedrijven, commercieel <sup>2)</sup>	76	18	27	49
Bedrijven, non-commercieel <sup>3)</sup>	148	48	-	-
Provincies	-	-	11	92
Waterschappen	-	-	3	60
Rijksoverheid	-	-	6	75
Projectontwikkelaars	-	-	7	44
<b>Totaal</b>	<b>873</b>	<b>27</b>	<b>89</b>	<b>54</b>

<sup>1)</sup> Inclusief verenigingen van eigenaren

<sup>2)</sup> Bedrijven die voor de markt werken, zoals handelsbedrijven, industrie, etc.

<sup>3)</sup> Bedrijven die niet voor de markt werken, zoals stichtingen en verenigingen.

**Bron: EIB**

## Enquêteering in het kader van de Regieraad Bouw

Naast de gegevens uit de enquête onder projectleiders, hebben we gebruik gemaakt van een enquête onder opdrachtgevers die in 2005 door het EIB is uitgezet in opdracht van de Regieraad Bouw. In dat onderzoek is een aantal vragen geweid aan het vertrouwen dat opdrachtgevers in opdrachtnemers zeggen te hebben. Het gaat hierbij zowel om schriftelijke als mondelinge enquêtes (tabel 2.3). In totaal zijn ruim 3.400 opdrachtgevers benaderd. Hiervan heeft 27 procent gereageerd. De gegevens uit deze enquêtes worden in dit rapport gebruikt als ondersteuning voor de cijfers afkomstig van de enquête onder de projectleiders. Het gaat er hierbij vooral om dat mogelijk verschillen kunnen worden geconstateerd tussen verschillende typen opdrachtgevers.

De onderzoeksresultaten die in dit rapport met betrekking tot opdrachtgevers worden besproken, zijn voornamelijk verkregen op basis van vragenlijsten die in het kader van het onderzoek *Bouwen op Vertrouwen* aan projectleiders van opdrachtgevers zijn voorgelegd. Als in een enkel geval de gegevens afkomstig zijn van het Regieraadonderzoek *Opdrachtgevers aan het woord* staat dat expliciet aangegeven.

## 2.4 Enquêteering opdrachtnemers

### Enquêteering projectleiders opdrachtnemers

Aan circa 750 projectleiders van opdrachtnemers is gevraagd om op basis van een concreet praktijkproject - waarbij ze zelf de projectleiding verzorg(d)en - ruim 50 vragen te beantwoorden met betrekking tot het vertrouwen dat ze al dan niet hebben in de (projectleider van de) opdrachtgever. Ruim 202 bruikbaar ingevulde enquêtes hebben we retour ontvangen. Dit betekent een opdrachtnemerrespons van circa 27 procent. Verreweg de grootste groep respondenten behoort tot de b&u-sector. Ze zijn werkzaam voor bedrijven die projecten uitvoeren op het gebied van nieuwbouw, verbouw en onderhoud van woningen en gebouwen. Binnen de gww-sector zijn de projectleiders werkzaam voor bedrijven die projecten uitvoeren binnen de grond-, water- en wegenbouw, of die zich bezig houden met kabel- en buizenwerk, met droog baggerwerk en met betonwerk.

Ongeveer tweederde van de benaderde projectleiders van opdrachtnemers is werkzaam voor bedrijven met meer dan 50 medewerkers in dienst (tabel 2.5). Een vijfde werkt voor een bedrijf dat 26-50 medewerkers in dienst heeft.

**Tabel 2.4 Respons projectleiders opdrachtnemers**

	Verstuurd	Respons	Percentage
B&u	655	175	26,7
Gww	90	27	30,0
<b>Totaal</b>	<b>745</b>	<b>202</b>	<b>27,1</b>

Bron: UTwente, EIB

**Tabel 2.5 Verdeling respons projectleiders - opdrachtnemers, naar aantal medewerkers in dienst**

Aantal werknemers	Aantal	Percentage
≤ 10	6	3,0
11 - 25	18	8,9
26 - 50	41	20,3
> 50	137	67,8
<b>Totaal</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel 2.6 Respons van de in het PSIBouwonderzoek benaderde opdrachtnemers, naar populatie, steekproef en responsgroep<sup>1)</sup>**

Sector/ grootteklasse/ deelsector	Populatie	Steekproef	Responsgroep	
			Aantal	Percentage
<i>Bouw:</i>				
- klein	9.755	1.319	253	19,2
- midden	3.973	920	238	25,9
- groot	283	240	70	29,2
<b>Totaal bouw</b>	<b>14.011</b>	<b>2.479</b>	<b>561</b>	<b>22,6</b>
<i>Bouwinstallatie:</i>				
- klein	5.184	650	87	13,4
- midden+groot	2.017	702	119	17,0
<b>Totaal bouwinstallatie</b>	<b>7.201</b>	<b>1.352</b>	<b>206</b>	<b>15,2</b>
<i>Bouw en bouwinstallatie:</i>				
B&u algemeen	5.746	998	288	28,9
Gww algemeen	809	255	49	19,2
Gespecialiseerd	7.456	1.226	224	18,3
Elektrotechnisch	2.606	452	62	13,7
Overige installatie	4.595	900	144	16,0
<b>Totaal bouwnijverheid</b>	<b>21.212</b>	<b>3.831</b>	<b>767</b>	<b>20,0</b>

<sup>1)</sup> EIB. Procesintegratie en innovatief ondernemerschap in de bouwnijverheid. Amsterdam, 2005

**Bron: EIB**

## Enquêtering in het kader van PSIBouw

Naast de gegevens uit de enquête onder projectleiders van opdrachtnemers hebben we gebruik gemaakt van een enquête die in 2005 is gehouden in het kader van een onderzoek onder bouw- en bouwinstallatiebedrijven in opdracht van PSIBouw. In dat onderzoek heeft het EIB aan ruim 3.800 bouw (installatie-)bedrijven een enquête gestuurd. Uiteindelijk zijn 767 bruikbaar ingevulde vragenlijsten retour ontvangen (zie tabel 2.6 voor de populatie- en responsverdeling). Een van de onderdelen van deze vragenlijst betrof het vertrouwen van opdrachtnemers in opdrachtgevers.

De onderzoeksresultaten die in dit rapport met betrekking tot opdrachtnemers worden besproken, zijn voornamelijk verkregen op basis van vragenlijsten die in het kader van het onderzoek *Bouwen op Vertrouwen* aan projectleiders van opdrachtnemers zijn voorgelegd. Als in een enkel geval de gegevens afkomstig zijn van het PSIBouwonderzoek *Procesintegratie en innovatief ondernemerschap in de bouwnijverheid*, staat dat expliciet aangegeven.

---

## Noten

- 1 EIB. Opdrachtgevers aan het woord. Amsterdam, 2005.
- 2 EIB. Procesintegratie en innovatief ondernemerschap in de bouwnijverheid. Amsterdam, 2005.

### 3 HET CONCEPT VERTROUWEN

#### 3.1 Inleiding

In het eerste hoofdstuk van dit rapport hebben we de aanleiding van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 2 hebben we de onderzoeksmethode toegelicht en is de onderzoekspopulatie omschreven. In dit hoofdstuk wordt vervolgens het concept vertrouwen uitgediept en toegelicht. Dit doen we door allereerst vertrouwen te definiëren. Omdat vertrouwen niet statisch maar voortdurend aan verandering onderhevig is, beschrijven we in paragraaf 3.3 de dynamiek rondom vertrouwen. Vervolgens zien we in de vierde paragraaf welke rol vertrouwen speelt in een zich ontwikkelende relatie tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer.

#### 3.2 Definitie van vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijke menselijke waarde die iedereen begrijpt, totdat het ter sprake komt of in de praktijk moet worden gebracht. Dan wordt vaak gevluht in clichés of open deuren. Toen aan Augustinus werd gevraagd wat *tijd* was, stond hij voor een raadsel. Hij dacht dat hij het wist, maar toen hij het moest uitleggen had hij geen idee wat hij moest zeggen. Veel mensen hebben eenzelfde ervaring met vertrouwen. Terwijl het in het dagelijkse leven de gewoonste zaak van de wereld is, weten we met de vraag wat het is vaak nauwelijks raad. Dat vertrouwen belangrijk is zal iedereen beamen, zowel in persoonlijke als in zakelijke relaties. De vraag is wat het is, wat voor rol het speelt en hoe het gecreëerd, gehandhaafd en/of hersteld moet worden (Solomon, 2001).

In de analyse van vertrouwen maken we een systematisch onderscheid tussen het *vertrouwen* bij de vertrouwer en de *betrouwbaarheid* van de vertrouwde. In dit onderzoek zijn we ervan uitgegaan dat de vertrouwer een individu is, terwijl het object van vertrouwen zowel een individu als een organisatie kan zijn. Als er sprake is van een zekere mate van vertrouwen bij de vertrouwer, dan beschouwt hij degene (datgene) die (dat) hij vertrouwt in zeker opzicht als betrouwbaar.

Vertrouwen kan worden omschreven als een *state of mind* (Sako, 1992). Iemand die vertrouwt, is bereid het risico te ondergaan dat degene die hij vertrouwt hem 'in de steek laat'. Hij verwacht echter dat dit niet zal gebeuren, of hij besteedt geen aandacht aan die mogelijkheid. Iemand die vertrouwt, stelt zich dus in zekere mate kwetsbaar op. Hij loopt een risico, maar verwacht dat het risico acceptabel is. Hij vertrouwt erop dat degene die hij vertrouwt geen misbruik maakt van het hem geschonken vertrouwen, ook al doen zich daarvoor mogelijkheden voor (Nooteboom, 2002).

#### Aspecten en omstandigheden van vertrouwen

Vertrouwen heeft verschillende aspecten, waarbij het bij mensen veelal gaat om aspecten van gedrag. Vertrouwen hebben in de *competenties* van iemand betekent dat men verwacht dat de ander *in staat is* om volgens verwachting te presteren. Hierbij gaat het om de deskundigheid, vaardigheden en kennis die iemand nodig heeft om aan verwachtingen te kunnen voldoen. Vertrouwen in *intenties* van iemand betekent dat men verwacht dat de ander *bereid en welwillend* is om zich in te zetten. Vertrouwen betekent dan dat men verwacht dat de ander zich niet opportunistisch zal gedragen, zelfs wanneer hem dat voordeel zou opleveren. Opportunisme houdt in dat de ander zich onttrekt aan afspraken of aan intenties voor afspraken tot samenwerking. Intentioneel vertrouwen heeft dus betrekking op iemands toewijding, loyaliteit en betrokkenheid.

Vertrouwen is ook afhankelijk van de *omstandigheden*. Men kan iemand in sommige omstandigheden vertrouwen en in andere niet. De omstandigheden kunnen iemands vaardigheden te boven gaan. Maar het kan ook zijn dat door de omstandigheden iemands loyaliteit dusdanig onder druk komt te staan, dat hij niet meer te vertrouwen is. De inzet van vertrouwen, dat wil zeggen de mogelijke opbrengst of het mogelijke verlies, speelt hierbij een belangrijke rol. Hoe groter de waarde van de *inzet* is (de kans dat iemand niet aan verwachtingen voldoet, vermenigvuldigd met de omvang van het mogelijke

verlies), des te sneller iemand geneigd zal zijn om de gedragingen van de ander wantrouwig te monitoren (Lindenberg, 2000).

In hoofdstuk 4 brengen we het vertrouwen in kaart dat projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers in elkaar hebben. Ook zien we in hoeverre beide partijen elkaar als betrouwbaar ervaren, waarbij we nagaan hoe partijen de intenties en competenties van elkaar waarderen. Tot slot onderzoeken we in hoeverre opdrachtgevers en opdrachtnemers ervaren dat hun vertrouwen, onder invloed van gebeurtenissen die zich rondom een project voordoen, aan verandering onderhevig is.

Iemand vertrouwt een ander dus in zeker opzicht, afhankelijk van de omstandigheden. En net zo als iemand meer vertrouwen kan hebben in de een dan in de ander, is de een daadwerkelijk betrouwbaarder dan de ander. Net als vertrouwen heeft betrouwbaarheid daarom grenzen.

### 3.3 Dynamiek van vertrouwen

Iemand die een ander vertrouwt, is zich niet voortdurend bewust van de mogelijke risico's die hij loopt. Vaak veronderstelt hij de betrouwbaarheid van de ander simpelweg, totdat er indicaties van het tegendeel zijn. Dan wordt hij zich er van bewust dat de ander mogelijk onbetrouwbaar is. Deze bewuste inschatting van de situatie hoeft overigens niet per definitie in wantrouwen te resulteren. De balans kan ook in het voordeel van vertrouwen doorslaan.

Vertrouwen heeft dus zowel een *berekenende* als een *niet-berekenende* component. Het vertrouwen van degene die vertrouwt, is onderhevig aan grenzen van tolerantie van afwijkend gedrag van degene die wordt vertrouwd. Wanneer de vertrouwder gedrag buiten deze tolerantiegrenzen constateert, wordt hij geprikkeld om de mogelijke gevolgen van onbetrouwbaarheid onder ogen te zien. Binnen de tolerantiegrenzen van afwijkend

gedrag is zijn vertrouwen niet-berekenend. Buiten de tolerantiegrenzen maakt de vertrouwder een afweging of de ander betrouwbaar genoeg is om te vertrouwen. Zijn vertrouwen wordt dan berekenend (Pettit, 1995; Nooteboom, 2002).

Het vertrouwen van de vertrouwder kent dus grenzen. En ook de betrouwbaarheid van degene die wordt vertrouwd is niet grenzeloos. De vraag is daarom niet of iemand vertrouwt, maar waar hij zijn grenzen legt. En de vraag is niet of iemand betrouwbaar is, maar tot op welke hoogte hij betrouwbaar is.

#### Bronnen van vertrouwen

Het vertrouwen van de een is gebaseerd op het gedrag van de ander. Als het vertrouwen niet-berekenend is, vindt het zijn basis bijvoorbeeld in gevoelens van empathie - "Ik vind hem aardig, dus hij is te vertrouwen" - bij de vertrouwder. In dat geval spreken we van *oorzaken van vertrouwen*. Als de vertrouwder bewust afweegt of de ander te vertrouwen is, spreken we van *redenen van vertrouwen*. Degene die vertrouwt zoekt dan naar bronnen van betrouwbaarheid bij de ander.

Iemands betrouwbaarheid kan op verschillende bronnen worden teruggevoerd. Het kan gebaseerd zijn op motieven van eigenbelang, maar het kan ook sociale of ethische wortels hebben. Als betrouwbaarheid kan worden teruggevoerd op eigenbelang, zeggen we in het dagelijkse taalgebruik: 'Ik vertrouw op je'. Als iemands betrouwbaarheid sociale of ethische wortels heeft, zeggen we: 'Ik heb vertrouwen in je'. Je kunt dus 'op' iemand vertrouwen, zonder vertrouwen 'in' hem te hebben (Williams, 1988).

In hoofdstuk 5 gaan we na waar het vertrouwen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers op gebaseerd is. We bespreken verschillende bronnen van vertrouwen en wantrouwen, door te nagaan hoe partijen het concrete gedrag van elkaar interpreteren en waarderen.

## Ontwikkeling van vertrouwen

Naar mate een relatie voortduurt, ontwikkelt het vertrouwen zich. In een eerste stadium van een relatie kan vertrouwen geheel ontbreken. Partijen zullen dan proberen om mogelijk opportunistisch gedrag van de ander te beheersen door controle en monitoring. Als de aanwezige kennis over de intenties en competenties van de ander toeneemt, wordt het mogelijk om grenzen van betrouwbaarheid en tolerantiegrenzen van vertrouwen vast te stellen. Deze grenzen worden vervolgens voortdurend aangepast in het licht van ervaringen en gebeurtenissen die zich in de loop van de tijd voordoen. Partijen zullen het gedrag van elkaar proberen te interpreteren en waarderen. Zowel vertrouwen als wantrouwen werken hierbij veelal zelfversterkend. Een relatie kan in het algemeen dus worden gekarakteriseerd door ver- of wantrouwen, terwijl ditzelfde ver- of wantrouwen tegelijkertijd voortdurend aan verandering onderhevig is.

### 3.4 Vertrouwen en de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers

De effectiviteit en efficiëntie van de samenwerking tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer is in grote mate afhankelijk van de kwaliteit van de relatie. Deze relatie is geen statisch gegeven, maar ontwikkelt zich in de loop van de tijd. Een door Ring en Van de Ven (1994) ontwikkeld model geeft in hoofdlijnen de verschillende fasen van een interorganisatorische samenwerkingsrelatie weer (figuur 3.1).

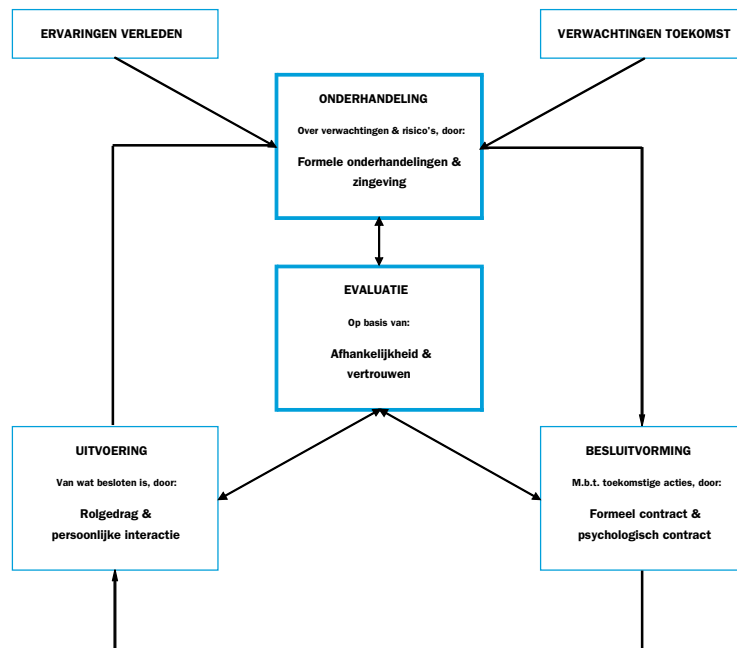
Tijdens een project gaan opdrachtgevers en opdrachtnemers door cycli van onderhandeling, besluitvorming en uitvoering. In alle fasen spelen zowel formele als informele processen een rol, die elkaar beïnvloeden. In de *onderhandelingsfase* zijn er expliciete, formele onderhandelingen over de mogelijke risico's, de uit te voeren activiteiten en de te bereiken resultaten. Maar er is ook sprake van informele zingevingsprocessen. Naast het vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, zullen beide partijen immers voortdurend zoeken naar de bedoeling

achter woorden en gedragingen van de andere partij. Tijdens deze fase krijgen de partijen een eerste beeld van de intenties, competenties en verwachtingen van elkaar. Op basis van wat ze over elkaar leren, wordt de betrouwbaarheid van de ander ingeschat en worden de eerste grenzen van vertrouwen vastgesteld. Mogelijke eerdere samenwerking speelt een belangrijke rol bij de vaststelling van deze grenzen. Als de partijen elkaar niet kennen vanuit een eerdere samenwerkingsrelatie, heeft de reputatie van de ander een belangrijke invloed op het initiële vertrouwen. Maar ook mogelijk toekomstige samenwerking is van invloed op de formele en informele processen die zich tijdens deze fase voordoen (Welling, 2006).

Op het moment dat het komt tot *besluitvorming*, moet onderscheid worden gemaakt tussen het formele besluit, vastgelegd in een formeel contract, en de informele verwachtingen die door het onderhandelingsproces zijn gewerkt. Het formele contract kan een psychologische waarde hebben en dienen als bezegeling van het vertrouwen tussen beide partijen. Het contract kan als een soort project- of stappenplan worden opgesteld en als zodanig dienen als handvat om de samenwerking in goede banen te leiden. Zo vormt het een basis voor samenwerking (commitment contract). Ook kunnen regelingen zijn vastgelegd voor wanneer zich binnen de relatie problemen voordoen. De functie van het contract is dan om de relatie te beschermen tegen onverwachte gebeurtenissen als veranderende omstandigheden en conflicten (safeguarding contract). Tenslotte kan het contract beschermen wat beide partijen inbrengen of ontwikkelen binnen de relatie (spill-over contract). In veel gevallen zullen contracten elementen bevatten die een combinatie van bovenstaande doelen dienen (Klein Woolthuis, 1999). Tegelijkertijd met het vaststellen van het formele contract, hebben partijen tijdens de onderhandelingsfase verwachtingen bij elkaar gewekt over hun betrouwbaarheid. Deze verwachtingen vormen de basis voor het vertrouwen dat partijen in elkaar hebben bij aanvang van de uitvoeringsfase van het project.



**Figuur 3.1 Ontwikkeling van interorganisatiele samenwerking**



Bron: Ring en Van de Ven, 1994, aangevuld door Klein Woolthuis, 1999

In hoofdstuk 6 zien we hoe de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers is geformaliseerd door middel van contracten. Contractvorming, contractgebruik en conflicthantering koppelen we in dit zesde hoofdstuk aan de mate van wederzijds vertrouwen.

gevoelens delen, wat bijvoorbeeld de oplossing van mogelijk ontstane problemen ten goede komt. Aan de andere kant kan een uiting van mogelijk wantrouwen de basis voor het opgebouwde vertrouwen vernietigen. Partijen zullen zich defensiever gaan opstellen, informatie achterhouden en in toenemende mate de behoefte voelen om de ander te controleren en te monitoren.

In de *uitvoeringsfase* is sprake van formele rollen (opdrachtgevers, opdrachtnemer), maar ook van informele persoonlijke relaties. Het in de onderhandelingsfase opgebouwde vertrouwen wordt in deze fase getoetst en bijgesteld, aangezien de operationele samenwerking in deze fase plaatsvindt. Naar mate het wederzijdse vertrouwen groeit, zullen partijen opener en eerlijker communiceren. Ze zullen meer persoonlijke belangen en

Het ligt voor de hand om de onderhandelings- en besluitvormingsfase te positioneren in de aanbestedingsfase van een bouwproject. Dit gaat echter voorbij aan het feit dat bij een project van enige complexiteit ook tijdens de uitvoering sprake is van onderhandelings- en besluitvormingsactiviteiten. De genoemde fasen in het model van Ring en Van de Ven (1994) kunnen dus worden gezien als cycli van interacties, waarbij

partijen hun eigen handelen steeds baseren op de *interpretatie en evaluatie* van het gedrag van de ander. Hierbij wordt tijdens de opeenvolgende fasen in de samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers met enige regelmaat geschakeld tussen verschillende organisatieniveaus. De gedragsinterpretatie kan positief uitpakken, als een partij bijvoorbeeld vertrouwen schenkt, dat beloond ziet en in antwoord daarop meer vertrouwen schenkt. Maar het kan ook negatief uitpakken, bijvoorbeeld doordat opportunistisch gedrag van de een leidt tot opportunistisch gedrag van de ander (Weick, 1995). De mate waarin partijen ervaren tijdens een project afhankelijk te zijn van elkaar, bepaalt de ruimte voor en neiging tot opportunistisch gedrag en dus ook de noodzaak voor wederzijds ver- of wantrouwen.

In hoofdstuk 7 gaan we na in hoeverre partijen tijdens andere projecten al eerder met elkaar hebben samengewerkt. Ook onderzoeken we of opdrachtgevers en opdrachtnemers verwachten in de toekomst weer met elkaar samen te werken. Dit relateren we aan het vertrouwen dat partijen in elkaar zeggen te hebben. We bespreken in hoeverre beide partijen tevreden zijn over het verloop van het project en we gaan na in hoeverre ze ervaren dat ze afhankelijk zijn van elkaar tijdens het project. Ook deze aspecten relateren we aan het wederzijdse vertrouwen.

zetten. Vertrouwen en betrouwbaarheid zijn hierbij altijd afhankelijk van de heersende omstandigheden. Soms is vertrouwen gebaseerd op een bewuste, rationele inschatting van de betrouwbaarheid van de ander. Maar het kan ook minder berekenend zijn en zijn oorsprong bijvoorbeeld vinden in gevoelens van empathie.

Vertrouwen is niet iets statisch, maar voortdurend aan verandering onderhevig. Vertrouwen wordt doorlopend bijgesteld in het licht van ervaringen en gebeurtenissen die zich rondom een relatie voordoen. De relatie tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer doorloopt fasen van onderhandeling, besluitvorming en uitvoering, waarbij ook tijdens de uitvoering sprake kan zijn van onderhandelings- en besluitvormingsactiviteiten. Partijen zullen in elke fase het gedrag van elkaar proberen te interpreteren en waarden. De mate waarin partijen ervaren dat ze afhankelijk van elkaar zijn, bepaalt de ruimte voor en de neiging tot opportunistisch gedrag en dus ook de noodzaak voor wederzijds vertrouwen.

### 3.5 Resumé

In de analyse van vertrouwen maken we een onderscheid tussen vertrouwen bij de vertrouwer en betrouwbaarheid bij de vertrouwde, waarbij vertrouwen kan worden omschreven als een state of mind. Vertrouwen hebben in competenties van iemand betekent dat men verwacht dat de ander in staat is om volgens verwachting te presteren. Vertrouwen hebben in intenties van iemand betekent dat men verwacht dat de ander bereid en welwillend is om zich in te

## 4 DE MATE VAN VERTROUWEN

### 4.1 Inleiding

In het tweede hoofdstuk van dit rapport hebben we de onderzoeksmethode toegelicht. Ook hebben we de onderzoekspopulatie beschreven. In hoofdstuk 3 is het concept vertrouwen uitgediept. Dit vierde hoofdstuk laat zien in hoeverre projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar zeggen te vertrouwen tijdens een project. In paragraaf 4.2 presenteren we de cijfers die zijn gegeven op de vraag hoeveel vertrouwen de projectleiders in elkaar hebben. De vraag in hoeverre partijen elkaar betrouwbaar vinden en dus zouden aanbevelen aan derden, wordt in paragraaf 4.3 besproken. In de vierde paragraaf staan we stil bij de verandering in vertrouwen die projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers gedurende het verloop van een bouwproject ervaren. Tenslotte bezien we in hoeverre partijen de ander bereid vinden - de intentie van de ander als basis voor vertrouwen - en in staat achten - de competentie van de ander als basis voor vertrouwen - om een zekere prestatie te leveren.

### 4.2 Cijfers voor de mate van vertrouwen

De meest eenvoudige manier om vertrouwen tussen projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers in kaart te brengen, is om beiden te vragen een cijfer te geven voor het vertrouwen dat ze in elkaar hebben. Dit cijfer zegt op zich weinig, aangezien mensen geneigd zullen zijn te zeggen een ander te vertrouwen, terwijl het de vraag is of ze dit daadwerkelijk doen. Daarom hebben we in dit vierde hoofdstuk het vertrouwen op heel verschillende manieren in kaart gebracht. In het vijfde hoofdstuk zoomen we vervolgens in op hoe opdrachtgevers en opdrachtnemers het gedrag van elkaar interpreteren en waarderen. Deze gedragsinterpretatie ligt ten grondslag aan het vertrouwen dat de partijen in elkaar hebben.

Aan *projectleiders van opdrachtgevers* is op basis van een concreet praktijkproject gevraagd een cijfer te geven voor het vertrouwen dat zij hebben in de onderneming die het desbetreffende project heeft uitgevoerd. Hierbij kon een cijfer worden gegeven op de schaal van 1 t/m 5, waarbij het cijfer 1 staat

**Tabel 4.1** Procentuele verdeling van het door projectleiders van opdrachtgevers gegeven cijfer voor het vertrouwen in de opdrachtnemer (n = 135)

	Geen/ weinig vertrouwen	Neutraal	Veel/ volledig vertrouwen	Totaal
<i>Type opdrachtgever</i>				
Organisaties	5	12	83	100
Gemeenten	-	6	94	100
<i>Grootteklasse</i>				
≤ 50	9	14	77	100
> 50	1	8	91	100
<b>Totaal opdrachtgevers</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Bron: UTwente, EIB

voor 'geen vertrouwen' en het cijfer 5 voor 'volledig vertrouwen'. In tabel 4.1 worden de cijfers gepresenteerd. Uit de tabel blijkt dat ongeveer 90 procent van de projectleiders van gemeenten aangeeft veel / volledig vertrouwen te hebben in de opdrachtnemer. Bij de organisaties (bijvoorbeeld bedrijven, verenigingen en stichtingen) bedraagt dit percentage ruim 80 procent. Hierbij moet worden opgemerkt dat ruim 60 procent van de projectleiders aangeeft 'veel vertrouwen' (dat wil zeggen het cijfer 4) te hebben in de opdrachtnemer.

Als we vervolgens onderscheid maken naar de grootte van opdrachtgevers, blijkt dat projectleiders van kleine opdrachtgevers wat vaker aangeven weinig tot geen vertrouwen te hebben in de opdrachtnemer. Van de opdrachtgevers met meer dan 50 medewerkers in dienst geeft ruim 90 procent aan veel / volledig vertrouwen te hebben in de opdrachtnemer.

Ook aan *projectleiders van opdrachtnemers* is op basis van een concreet praktijkproject gevraagd om een cijfer te geven voor het vertrouwen dat ze hebben in de desbetreffende opdrachtgever. Zoals uit tabel 4.2 blijkt, geven de opdrachtnemers aan veel vertrouwen te hebben in de opdrachtgever. In de

tabel is een uitsplitsing gemaakt naar bedrijven die werkzaam zijn in de b&u en naar bedrijven die werkzaam zijn in de gww. Opdrachtnemers die werkzaam zijn in de b&u geven over het algemeen een hoger cijfer voor het vertrouwen in opdrachtgevers dan collega's uit de gww. Projectleiders van kleine opdrachtnemers blijken relatief meer vertrouwen te hebben in opdrachtgevers dan projectleiders van grote opdrachtnemers.

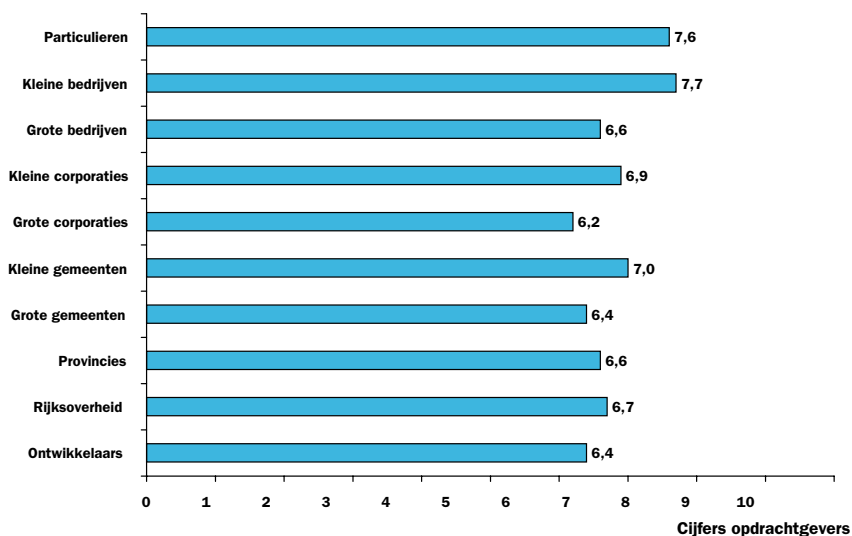
#### Differentiatie naar opdrachtgevers

In het kader van een onderzoek dat in 2005 door het EIB in opdracht van de Regieraad Bouw<sup>1</sup> is verricht, is aan een grote groep opdrachtgevers (n = 962) gevraagd om een cijfer te geven voor het vertrouwen dat ze hebben in opdrachtnemers. Aan verschillende groepen opdrachtgevers is gevraagd om dit vertrouwen te waarderen met een cijfer op een schaal van 1 t/m 10, waarbij het cijfer 1 staat voor 'geen vertrouwen' en het cijfer 10 voor 'volledig vertrouwen'. Hierbij moet worden opgemerkt dat het gaat om 'vertrouwen in opdrachtnemers in het algemeen' en niet om het vertrouwen in de opdrachtnemer van een specifiek bouwproject. Aan kleine bedrijven en particulieren is wel gevraagd om op basis van een concreet praktijkproject een vertrouwenscijfer te geven.

**Tabel 4.2** Procentuele verdeling van het door projectleiders van opdrachtnemers gegeven cijfer voor het vertrouwen in de opdrachtgever (n = 202)

	Geen/ weinig vertrouwen	Neutraal	Veel/ volledig vertrouwen	Totaal
<i>Sector</i>				
B&u	3	10	87	100
Gww	12	21	67	100
<i>Grootteklasse</i>				
≤ 50	2	8	90	100
> 50	6	12	82	100
<b>Totaal opdrachtnemers</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>84</b>	<b>100</b>
<b>Bron: UTwente, EIB</b>				

**Figuur 4.1** Het door verschillende groepen opdrachtgevers gegeven cijfer voor het vertrouwen in opdrachtnemers (1 t/m 10) (n = 962)



Bron: UTwente, EIB

In figuur 4.1 is te zien dat de gegeven cijfers uiteenlopen van een 6.2 (grote corporaties) tot een 7.7 (kleine bedrijven). Over het algemeen geven kleine opdrachtgevers, die op minder reguliere basis opdrachten verlenen, hogere cijfers voor het vertrouwen in opdrachtnemers dan grote opdrachtgevers. De overheidsopdrachtgevers geven een cijfer dat rond de 6.5 ligt. Kleine gemeenten steken hier met een 7.0 bovenuit.

#### Differentiatie naar opdrachtnemers

Ook in het kader van een onderzoek dat in 2005 door het EIB in opdracht van PSIBouw is uitgevoerd<sup>2</sup>, is aan een grote groep opdrachtnemers (n = 767) gevraagd om een cijfer te geven voor het vertrouwen dat zij in het algemeen hebben in opdrachtgevers. Het betreft hier zowel bouw- als bouwinstallatiebedrijven. In tabel 4.3 zijn de cijfers voor de verschillende groepen opdrachtnemers weergegeven. Het blijkt dat kleine bedrijven relatief meer vertrouwen zeggen te hebben in opdrachtgevers dan grote on-

dernemingen. Verder blijkt dat bedrijven uit de bouwinstallatiesector gemiddeld een hoger vertrouwenscijfer geven dan bedrijven uit de bouwsector. Onderscheid naar type bedrijf laat zien dat bedrijven uit de gww-sector verreweg het laagste cijfer geven voor het vertrouwen in opdrachtgevers. Bedrijven uit de elektrotechnische sector geven het hoogste cijfer.

#### Differentiatie naar de wijze van aanbesteding en de organisatie van het bouwproces

Een opdrachtgever kan bij de aanbesteding van een project verschillende methoden hanteren. Hij kan er voor kiezen om één aannemer uit te nodigen (enkelvoudige uitnodiging), om een beperkt aantal aannemers uit te nodigen (onderhandse aanbesteding) of om het werk openbaar aan te besteden. Bij deze laatste vorm kan iedere aannemer op het werk inschrijven. Het is interessant om te bezien of de gehanteerde aanbestedingsvorm van invloed is op het vertrouwen

**Tabel 4.3** Het door verschillende groepen opdrachtnemers gegeven cijfer voor het vertrouwen in opdrachtgevers (1 t/m 10) ( n = 767)

Sector/ grootteklasse/ deelsector	Vertrouwen
<i>Bouw:</i>	
- klein	7.3
- midden	7.1
- groot	7.0
<b>Totaal bouw</b>	<b>7.3</b>
<i>Bouwinstallatie:</i>	
- klein	7.6
- midden+groot	7.2
<b>Totaal bouwinstallatie</b>	<b>7.5</b>
<i>Bouw- en bouwinstallatie:</i>	
B&u algemeen	7.4
Gww algemeen	6.7
Gespecialiseerd	7.3
Elektrotechnisch	7.6
Overige installatie	7.5
<b>Totaal bouwnijverheid</b>	<b>7.4</b>

**Bron: UTwente, EIB**

tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer gedurende een bouwproject. Zo kunnen we ons voorstellen dat een opdrachtgever een bouwbedrijf enkelvoudig benadert, omdat hij op basis van eerdere ervaringen veel vertrouwen heeft in de aannemer. Uit analyse van de gegevens blijkt dat er - als we differentiëren naar de wijze van aanbesteden - kleine verschillen bestaan in de waardering van vertrouwen (bijlage 1), maar dat deze verschillen niet significant zijn.

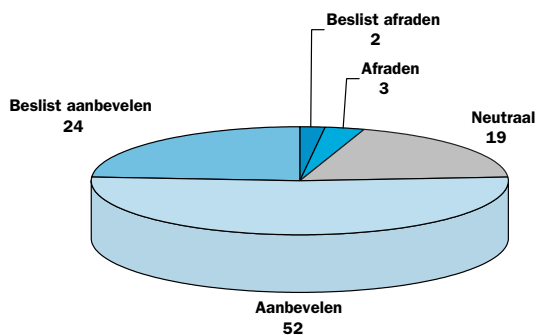
Ook de organisatievorm waarin een project is gegoten kan van invloed zijn op de mate van vertrouwen tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Er zijn globaal gezien drie manieren waarop een project georganiseerd kan worden: op traditionele wijze, in bouwteam verband of door middel van een geïntegreerd contract<sup>3</sup>. In de traditionele vorm is sprake van strikte scheiding van verschillende functies. In bouwteamverband werken de opdrachtgever, opdrachtnemer en archi-

tect tijdens de voorbereidingsfase echter nauw samen. In geïntegreerde organisatievormen als design & construct en turn-key, is de opdrachtnemer zowel verantwoordelijk voor de ontwerp- als de uitvoeringsfase van een bouwproject. Uit analyse van de gegevens (bijlage 1) blijkt dat zowel bij opdrachtgevers als bij opdrachtnemers het percentage dat veel vertrouwen zegt te hebben in de andere partij binnen bouwteamverband hoger is dan gemiddeld. Ook hier zijn de verschillen echter niet significant.

### 4.3 Aanbevelen aan anderen

Aan projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers is niet alleen gevraagd om het vertrouwen dat ze in elkaar hebben te waarderen door middel van het geven van een cijfer. Door te vragen of een opdrachtgever de opdrachtnemer die voor hem het project heeft uitgevoerd zou aanbevelen aan een andere opdrachtgever (en vice versa),

**Figuur 4.2** Percentage opdrachtgevers dat opdrachtnemers al dan niet aanbeveelt aan andere opdrachtgevers (n = 135)

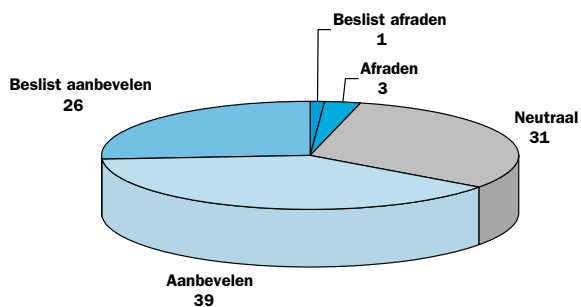


Bron: UTwente, EIB

hebben we geprobeerd om te achterhalen in hoeverre de partijen elkaar betrouwbaar vinden. Uit figuur 4.2 blijkt dat een ruime meerderheid van opdrachtgevers de desbetreffende opdrachtnemer zou aanbevelen aan andere opdrachtgevers. Slechts vijf procent raadt andere opdrachtgevers af om met de opdrachtnemer in zee te gaan. Ook bij de

opdrachtnemers (figuur 4.3) geeft slechts een gering percentage aan andere aannemers af te raden om voor de desbetreffende opdrachtgever te werken. De groep die aanbeveelt neutraal te staan tegenover deze vraag is juist groter dan bij de opdrachtgevers, terwijl de groep die zegt de opdrachtgever aan te bevelen kleiner is. In een enkel geval

**Figuur 4.3** Percentage opdrachtnemers dat het werken voor de opdrachtgever al dan niet aanbeveelt aan andere opdrachtnemers (n = 202)



Bron: UTwente, EIB

is de vraag verkeerd begrepen, en gaf de respondent aan werken voor de opdrachtgever niet aan collega-aannemers aan te raden vanuit een concurrentieoogpunt.

#### 4.4 Ervaren verandering in vertrouwen

In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk hebben we gevraagd in hoeverre opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar vertrouwen. In de derde paragraaf is op een indirecte manier gevraagd naar de betrouwbaarheid van opdrachtgevers en opdrachtnemers. Vertrouwen is niet statisch, maar onder invloed van gebeurtenissen en ervaringen voortdurend aan verandering onderhevig. Hierbij werken zowel vertrouwen als wantrouwen vaak zelfversterkend. Aan de *projectleiders van opdrachtgevers* is daarom gevraagd in hoeverre het vertrouwen in de opdrachtnemer tijdens het verloop van het project is veranderd. Hierbij kon gescoord worden op een vijfpuntsschaal, waarbij het cijfer 1 staat voor 'sterk negatief veranderd' terwijl het cijfer 5 staat voor 'sterk positief veranderd'. In tabel 4.4 worden de resultaten weergegeven.

Ruim 25 procent van de opdrachtgevers geeft aan dat het vertrouwen in de opdrachtnemer gedurende een bouwproject is toegenomen. Dit percentage is aanzienlijk hoger

dan het percentage dat zegt een (sterk) negatieve verandering te ervaren. Ruim 60 procent van de opdrachtgevers geeft aan dat het vertrouwen in de opdrachtnemer nauwelijks tot niet veranderd is. Tussen projectleiders van gemeenten en organisaties is een duidelijk verschil te zien: Het percentage gemeenten dat een positieve verandering ervaart is hoger dan het percentage organisaties.

Ook aan *projectleiders van opdrachtnemende bedrijven* is gevraagd in hoeverre hun vertrouwen in de opdrachtgever is veranderd gedurende het verloop van het bouwproject. De antwoorden die zijn gegeven blijken nauwelijks af te wijken van de antwoorden die zijn gegeven door de opdrachtgevers. Wel blijken bedrijven die werkzaam zijn binnen de gww, vaker een negatieve verandering in vertrouwen te ervaren dan hun collega's uit de b&u. Bij een vergelijking naar grootteklassen zijn de verschillen echter klein.

In de enquête die in het kader van het Regieraadonderzoek<sup>4</sup> onder opdrachtgevers is verspreid, is aan particuliere opdrachtgevers en aan opdrachtgevende bedrijven gevraagd twee cijfers te geven voor het vertrouwen in de opdrachtnemer: een cijfer voordat het project was begonnen en een cijfer nadat het project was afgerond. Bij

**Tabel 4.4 De verandering in vertrouwen van opdrachtgevers in opdrachtnemers (n = 135), in procenten**

	Sterk negatief	Negatief	Geen	Positief	Sterk positief	Totaal
<i>Type opdrachtgevers</i>						
Organisaties	0	9	65	25	2	<b>100</b>
Gemeenten	0	5	55	40	0	<b>100</b>
<i>Grootteklasse</i>						
≤ 50	0	12	57	29	2	<b>100</b>
> 50	0	6	68	26	1	<b>100</b>
<b>Totaal opdrachtgevers</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>63</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
<b>Bron: UTwente, EIB</b>						



**Tabel 4.5 De verandering in vertrouwen van opdrachtnemers in opdrachtgevers (n = 202), in procenten**

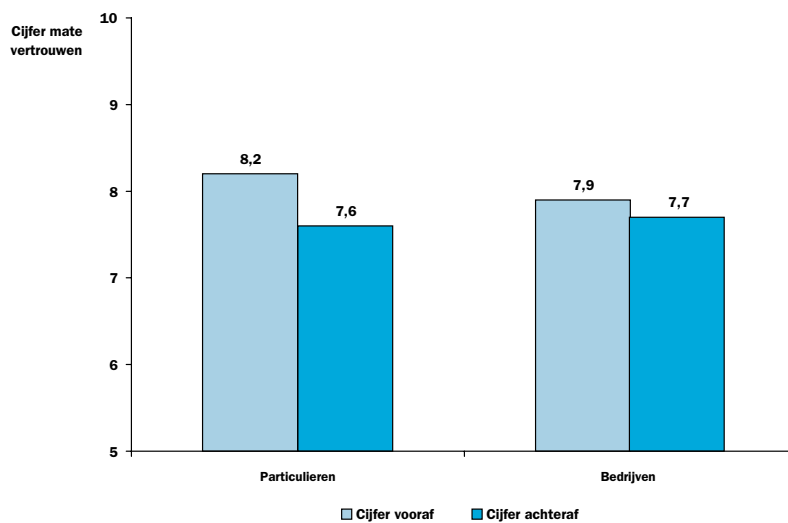
	Sterk negatief	Negatief	Geen	Positief	Sterk positief	Totaal
<i>Sector</i>						
B&U	0	6	64	27	3	100
GWW	0	11	59	30	0	100
<i>Grootteklasse</i>						
≤ 50	0	5	63	26	6	100
> 50	0	7	64	27	2	100
<b>Totaal opdrachtnemers</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>64</b>	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Bron: UTwente, EIB

particulieren is het gemiddelde cijfer voor het vertrouwen bij de start van het project ruim een halve procentpunt hoger dan het

cijfer na afloop van het project (figuur 4.4). Hun vertrouwen in de opdrachtnemer is dus wat afgenomen. Iets minder dan 10 procent

**Figuur 4.4 Het vertrouwenscijfer van particulieren en opdrachtgevende bedrijven voorafgaand aan en na afloop van een bouwproject (n = 962)**



Bron: UTwente, EIB

van de particulieren geeft zelfs aan dat het vertrouwen sterk negatief is veranderd. Bij de opdrachtgevende bedrijven is sprake van een soortgelijke situatie. Ook hier is het gemiddelde vertrouwenscijfer na afloop van het project lager dan het cijfer bij de start van het project. Het verschil is echter niet groot: 0,2 procentpunt. Aan opdrachtgevers de bedrijven is gevraagd om, naast het geven van de twee cijfers, aan te geven of het vertrouwen in de aannemer tijdens het verloop van het project (positief of negatief) is veranderd. Opvallend is dat het percentage dat aangeeft dat sprake is van een positieve verandering groter is dan het percentage dat een negatieve verandering heeft ervaren. Bedrijven die aangeven dat het vertrouwen is afgenomen, hebben dus naar verhouding een groter verschil in cijfers tot uitdrukking gebracht, dan bedrijven die aangeven een positieve vertrouwensverandering te ervaren.

#### **Differentiatie naar de wijze van aanbesteding en de organisatie van het bouwproces**

Evenals bij de gegeven cijfers voor het vertrouwen (paragraaf 4.2) hebben we ook de geconstateerde vertrouwensverandering gedifferentieerd naar de manier van aanbesteden en naar de organisatie van het bouwproces. Als we kijken naar projectleiders van opdrachtgevers, blijkt dat bij onderhandse aanbesteding het aantal opdrachtgevers dat een stijging van vertrouwen ervaart het hoogst is (bijlage 1). Bij opdrachtnemers zijn de verschillen naar aanbestedingsvorm klein en significant zijn de verschillen in beide gevallen niet. Als we de vertrouwensverandering uitzetten tegen de organisatievorm, blijkt het percentage opdrachtnemers dat een (sterk) positieve verandering in vertrouwen ervaart het hoogst te zijn bij geïntegreerde organisatievormen (bijlage 1). Bij opdrachtgevers is dit juist binnen de traditionele organisatievorm het geval. De cijfers zijn echter niet significant.

#### **4.5 Waardering van competenties en intenties**

In de voorgaande paragrafen hebben we gezien hoeveel vertrouwen opdrachtgevers en opdrachtnemers in elkaar zeggen te hebben. Vertrouwen heeft altijd betrekking op bepaalde aspecten, waarbij het bij mensen gaat om aspecten van gedrag. Aan projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers is daarom gevraagd om aan te geven in welke mate de andere partij beschikt over bepaalde competenties en intenties. Vertrouwen hebben in de competenties van de ander partij betekent dat men verwacht dat de ander *in staat is* om volgens verwachtingen te presteren. Vertrouwen hebben in intenties van de ander betekent dat men verwacht dat de ander *bereid is*, dat wil zeggen welwillend en toegewijd, om zich in te zetten.

Allereerst hebben we aan *projectleiders van opdrachtgevers* gevraagd in hoeverre ze vinden dat opdrachtnemers in staat zijn om een kwalitatief goed product te leveren (tabel 4.6). Maar liefst 96 procent is van mening dat de opdrachtnemer in voldoende of ruim voldoende mate over deze competentie beschikt. Wat betreft het beschikbaar hebben van het juiste materiaal en materieel zijn de opdrachtgevers bijna unaniem van mening dat dit (ruim) voldoende is. Vervolgens hebben we gevraagd in hoeverre de opdrachtnemer over voldoende kundigheid en vaardigheid beschikt om het project binnen het budget op te leveren en om projectrisico's te beheersen. Ook over deze competenties zijn de opdrachtgevers goed te spreken. Als we onderscheid maken naar gemeenten en organisaties valt op dat organisaties wat vaker een onvoldoende geven. Wat de grootte van de opdrachtgevers betreft zijn geen noemenswaardige verschillen waargenomen tussen en grote en kleine opdrachtgevers.

**Tabel 4.6 De waardering van competenties van opdrachtnemers door opdrachtgevers (n = 135), in procenten**

De opdrachtnemer beschikt over voldoende kundigheid en vaardigheid om...	Onvoldoende	Voldoende	Totaal
... een kwalitatief goed product af te leveren	4	96	100
...het juiste materiaal en materieel beschikbaar te hebben	2	98	100
...het project binnen het budget op te leveren	7	93	100
...projectrisico's te beheersen	6	94	100

**Bron: UTwente, EIB**

Ook hebben we aan opdrachtgevers gevraagd in welke mate ze van mening zijn dat opdrachtnemers betrokken en toegewijd zijn bij het project (tabel 4.7). Bijna alle opdrachtgevers zijn van mening dat de betrokkenheid en toewijding (ruim) voldoende is. Ongeveer 1 op de 10 opdrachtgevers vindt dat de opdrachtnemer zich niet voldoende openstelt. Gemeenten zijn ten aanzien van de waardering van de intenties van opdrachtnemers nog wat positiever dan organisaties. Verder is opvallend dat grote opdrachtgevers in vergelijking met kleinere opdrachtgevers vaker een (ruime) voldoende geven voor de mate waarin opdrachtnemers open en volledig communiceren.

Aan *projectleiders van opdrachtnemers* hebben we in de eerste plaats gevraagd in hoe-

verre de opdrachtgever beschikt over voldoende kundigheid en vaardigheid om zijn wensen en eisen eenduidig en helder te formuleren. Een ruime meerderheid van de opdrachtnemers (84 procent) is van mening dat de opdrachtgever in (ruim) voldoende mate over deze competentie beschikt. Bijna driekwart geeft aan dat de opdrachtgever in staat is benodigde gegevens en informatie op het juiste moment beschikbaar te hebben. Acht van de tien opdrachtnemers is van mening dat opdrachtgevers in voldoende mate snel en kundig beslissingen kunnen nemen, zodat het project geen vertraging ondervindt. Ook hebben we gevraagd of opdrachtgevers naar het oordeel van de opdrachtnemers in staat zijn de projectkwaliteit te controleren. Volgens een groot deel van de opdrachtnemers is dit in voldoende

**Tabel 4.7 De waardering van intenties van opdrachtnemers door opdrachtgevers (n = 135), in procenten**

De opdrachtnemer	Onvoldoende	Voldoende	Totaal
...is betrokken en toegewijd bij het project	4	96	100
...is open en volledig in zijn communicatie naar u toe	9	91	100

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel 4.8 De waardering van competenties van opdrachtgevers door opdrachtnemers (n = 202), in procenten**

De opdrachtgever beschikt over voldoende kundigheid en vaardigheid om...	Onvoldoende	Voldoende	Totaal
...wensen en eisen eenduidig en helder te formuleren	16	84	100
...benodigde gegevens op juiste moment beschikbaar te hebben	28	72	100
...snel en kundig beslissingen te kunnen nemen	20	80	100
...projectkwaliteit te controleren	21	79	100
...projectrisico's te beheersen	24	76	100

**Bron: UTwente, EIB**

mate het geval. Ongeveer 75 procent van de opdrachtnemers is van mening dat opdrachtgevers voldoende in staat zijn projectrisico's te beheersen.

Als we differentiëren naar de sector waarin de opdrachtnemers actief zijn, wordt duidelijk dat bedrijven die werkzaam zijn binnen de gww deze competenties relatief vaker als onvoldoende kwalificeren. Dit komt overeen met het feit dat bedrijven uit de gww-sector in vergelijking met b&u-bedrijven aangeven over het algemeen minder vertrouwen te hebben in opdrachtgevers. Onderscheid naar de bedrijfsgrootte laat zien dat kleine bedrijven relatief vaker een voldoende geven voor deze competenties dan grote bedrijven. Voor het controleren van de projectkwaliteit geldt echter dat het juist de grote bedrijven zijn die vaker een voldoende geven.

Vervolgens hebben we gevraagd hoe projectleiders van opdrachtnemers de intenties van opdrachtgevers waarderen (tabel 4.9). De betrokkenheid en toegewijde van opdrachtgevers wordt door verreweg de meeste opdrachtnemers als (ruim) voldoende aangemerkt. Slechts 7 procent vindt deze onvoldoende. Daarnaast hebben we gevraagd in hoeverre de opdrachtgever open en volledig is in zijn communicatie naar de opdrachtnemer toe. Ook hierover zijn de opdrachtnemers goed te spreken. De overgrote meer-

derheid is van mening dat deze openheid en volledigheid (ruim) voldoende is. Als we deze antwoorden differentiëren naar de sector en grootte van opdrachtnemers, valt nauwelijks een afwijking te constateren op dit patroon.

#### **Differentiatie naar de wijze van aanbesteding en de organisatie van het bouwproces**

Voor zowel competenties als intenties kan een gemiddeld totaalcijfer worden berekend<sup>5</sup>. Dit cijfer geeft aan in hoeverre opdrachtgevers en opdrachtnemers competenties en intenties van de andere partij gemiddeld genomen waarderen. Een score van 1 duidt erop dat competenties of intenties in ruim onvoldoende mate aanwezig zijn. Een score 4 duidt erop dat competenties of intenties in ruim voldoende mate aanwezig zijn. Opdrachtgevers geven als totaalscore voor zowel competenties als intenties van opdrachtnemers een 3.4. De opdrachtnemers waarderen de competenties en intenties van opdrachtgevers met respectievelijk een 3.0 en een 3.2.

Als deze gemiddelde totaalcijfers worden uitgezet tegen de aanbestedingsvormen (bijlage 1), blijkt dat de door opdrachtgevers gegeven cijfers voor competenties van opdrachtnemers bij elke aanbestedingsvorm nagenoeg gelijk zijn. Voor wat betreft de intenties is het cijfer bij openbare aanbesteding het hoogst en bij onderhandse aanbe-

**Tabel 4.9 De waardering van intenties van opdrachtgevers door Opdrachtnemers (n = 202), in procenten**

De opdrachtgever	Onvoldoende	Voldoende	Totaal
... is betrokken en toegewijd bij het project	7	93	100
... is open en volledig in zijn communicatie naar u toe	1	86	100

**Bron: UTwente, EIB**

steding het laagst. Deze cijfers zijn echter niet significant. De cijfers die opdrachtnemers geven voor de competenties van opdrachtgevers zijn dit wel<sup>6</sup>. Zo blijkt dat competenties van opdrachtgevers die het werk enkelvoudig aanbesteden hoger worden gewaardeerd dan competenties van opdrachtgevers die onderhands en openbaar aanbesteden. Bij intenties zijn de verschillen naar aanbestedingsvorm niet significant.

De gemiddelde totaalcijfers kunnen ook worden gedifferentieerd naar verschillende organisatievormen (bijlage 1). Bij opdrachtgevers zijn de verschillen miniem. Bij de opdrachtnemers is ook hier sprake van een significant verschil<sup>7</sup> als het gaat om competenties van opdrachtgevers. Opdrachtnemers waarderen competenties van opdrachtgevers in bouwteamverband hoger dan die van opdrachtgevers die in een geïntegreerde organisatievorm werken. Competenties van opdrachtgevers die werken in een traditionele vorm worden het laagst gewaardeerd. Bij de intenties zijn de verschillen niet significant.

#### 4.6 Resumé

Verreweg het grootste deel van de projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers geeft aan relatief veel vertrouwen in de andere partij te hebben. Gemeentelijke opdrachtgevers hebben over het algemeen nog wat meer vertrouwen in opdrachtnemers dan bijvoorbeeld bedrijven, verenigingen en stichtingen. Bij de opdrachtnemers hebben bedrijven uit de b&u naar verhouding meer

vertrouwen in opdrachtgevers, dan bedrijven uit de gww. Voor beide partijen geldt dat het vertrouwen in de ander gedurende een bouwproject niet sterk aan verandering onderhevig is. Grote opdrachtgevers hebben in vergelijking met kleine opdrachtgevers nog wat meer vertrouwen in opdrachtnemers. Bij de opdrachtnemers zijn het vooral de kleinere bedrijven die naar verhouding meer vertrouwen hebben in opdrachtgevers.

Opdrachtgevers en opdrachtnemers zijn over het algemeen dan ook te spreken over de intenties en competenties van elkaar. Driekwart van de projectleiders van de opdrachtgevers geeft aan de desbetreffende opdrachtnemer aan andere opdrachtgevers aan te raden. Tweederde van de projectleiders van opdrachtnemers zou werken voor de desbetreffende opdrachtgever aanraden aan andere opdrachtnemers.

Er blijkt een duidelijke relatie te zijn tussen het cijfer dat opdrachtgevers en opdrachtnemers geven voor het vertrouwen dat ze in elkaar hebben en de cijfers die ze geven voor zijn intenties en competenties. Deze cijfers liggen namelijk significant hoger bij partijen die aangeven veel vertrouwen te hebben in de ander, dan bij partijen die zeggen de ander niet te vertrouwen. Opdrachtgevers en opdrachtnemers die weinig vertrouwen hebben in de ander, blijken deze ook significant minder vaak aan te bevelen aan andere opdrachtgevers en opdrachtnemers (bijlage 3).

---

## Noten

- 1 Het betreft hier het onderzoek: EIB. Opdrachtgevers aan het woord. Amsterdam, 2005.
- 2 Het betreft hier het onderzoek: EIB. Procesintegratie en innovatief ondernemerschap in de bouwnijverheid, Amsterdam, 2005.
- 3 Zie voor nadere uitleg organisatievormen: EIB. Bouw-organisatievormen in beweging. Amsterdam, 2005.
- 4 EIB. Opdrachtgevers aan het woord. Amsterdam, 2005.
- 5 In bijlage 2 wordt nader uitleg gegeven over de berekening van een totaalcijfer voor de competenties en intenties.
- 6 Bij een betrouwbaarheidsinterval van 99 procent.
- 7 Bij een betrouwbaarheidsinterval van 95 procent.

## 5 DE GRONDSLAGEN VAN VERTROUWEN

### 5.1 Inleiding

In het derde hoofdstuk van dit rapport hebben we het concept vertrouwen uitgediept. In hoofdstuk 4 zijn we nagegaan in hoeverre projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar zeggen te vertrouwen. Ook hebben we gevraagd of ze elkaar bereid vinden en in staat achten om een zekere prestatie te leveren. In dit vijfde hoofdstuk zoomen we in op de vraag hoe projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers het gedrag van elkaar interpreteren en waarderen. Het vertrouwen van de een is immers gebaseerd op het gedrag van de ander. In paragraaf 5.3 bespreken we gedrag dat ten grondslag ligt aan vertrouwen, terwijl we in paragraaf 5.4 gedrag bespreken dat wantrouwen oproept.

### 5.2 Cijfers voor de grondslagen van vertrouwen

Zoals in hoofdstuk 3 is duidelijk geworden, kan de relatie tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer worden gekenmerkt door vertrouwen of door wantrouwen. Als de partijen zich naar behoren inzetten en hun goede wil tonen, draagt dit bij aan wederzijds vertrouwen. Ook openheid en eerlijkheid in de communicatie is een belangrijke voorwaarde voor vertrouwen. In een vertrouwensvolle relatie zullen opdrachtgevers en opdrachtnemers geen sterke neiging hebben om elkaar in de gaten te houden, terwijl gezamenlijke handelingen in toenemende mate routinematig worden. In een sfeer van wantrouwen zullen partijen echter defensief gedrag vertonen. Ze hebben het gevoel dat de ander onevenredige voordelen probeert te behalen en ze voelen daardoor de behoefte om hem te controleren. Ook doen zich met enige regelmaat conflicten voor, terwijl het proces om deze problemen op te lossen vaak niet in goede harmonie verloopt. Zowel een sfeer van vertrouwen als een sfeer van wantrouwen wordt voortdurend gevoed door het gedrag van beide partijen.

Aan projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers hebben we twintig stellingen voorgelegd, waarmee we meten hoe ze gedrag van elkaar interpreteren en waarderen. Per stelling kon een cijfer van 1 tot en met 10 worden gegeven, waarbij een 1 betekent dat de respondent het helemaal niet eens is met de stelling, terwijl een 10 betekent dat de respondent het volledig eens is met de stelling. De eerste tien stellingen hebben betrekking op een vertrouwensvolle relatie, terwijl stelling 11 tot en met 20 betrekking hebben op een relatie die wordt gekenmerkt door wantrouwen.

In dit hoofdstuk beschrijven we per stelling de gegeven antwoorden. De cijfers in de tabellen representeren de gemiddelden over de desbetreffende stelling. Zo betekent de 7.2 van opdrachtgevers bij stelling 1 (tabel 5.2) dat de opdrachtgevers het gemiddeld genomen behoorlijk eens zijn met de stelling. De door de opdrachtgevers gegeven 3.0 voor stelling 11 (tabel 5.15) betekent dat ze het behoorlijk oneens zijn met de stelling.

### 5.3 Relatie gekenmerkt door vertrouwen

In deze paragraaf gaan we na in hoeverre opdrachtgevers en opdrachtnemers de onderlinge relatie typeren als vertrouwensvol. Daarvoor vragen we aan projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers of ze ervaren dat de ander van goede wil is en zich naar behoren inzet. Ook bezien we in hoeverre partijen vinden dat de communicatie en informatievoorziening open en eerlijk verloopt. Daarbij gaan we na of de partijen aangeven dat ze gewend zijn geraakt aan elkaars manier van werken en (dus) niet de behoefte hebben om elkaar voortdurend in de gaten te houden. In tabel 5.1 zijn de 10 voorgelegde stellingen weergegeven.

#### 5.3.1 Op goede wil gebaseerd vertrouwen

Door middel van het voorleggen van de eerste 5 stellingen proberen we te achterhalen in hoeverre projectleiders van opdrachtge-

**Tabel 5.1 Stellingen behorend bij een relatie gekenmerkt door vertrouwen**

Kernwoord	Stelling
<b>Goede wil</b>	1 Tijdens dit project benadert de OG / ON gerezen problemen constructief en met zorg, zelfs als hij daartoe niet verplicht is
	2 Ik heb niet het gevoel gehad dat ik word misleid door de OG / ON
	3 De OG / ON en ik begrijpen elkaar snel en gemakkelijk
	4 Ik ben loyaal aan de OG / ON, de OG / ON is loyaal aan mij
	5 De relatie met de OG / ON kenmerkt zich door een sfeer van saamhorigheid en openheid
<b>Gewoontevorming</b>	6 Tijdens het verloop van het project zijn we gewend geraakt aan elkaars manier van werken
<b>Openheid</b>	7 Ik praat open en informeel met de OG / ON over mijn ideeën, gevoelens en belangen betreffende dit project
	8 De OG / ON voorziet mij van alle informatie die relevant is voor het project
	9 In de relatie met de OG / ON durf ik gevoelige informatie te delen
	10 Tussen de OG / ON en mij is een sfeer (gegroeid) waarin kritiek openlijk kan worden gegeven, mits deze bijdraagt aan de voortgang van het project

**Bron: UTwente, EIB**

vers en opdrachtnemers vinden dat de ander zich inzet en zijn goede wil toont. In de eerste stelling proberen we meer zicht te krijgen op de mate waarin partijen bereid zijn om gerezen problemen op te lossen:

*Stelling 1: Tijdens dit project benadert de opdrachtgever / opdrachtnemer gerezen problemen constructief en met zorg, zelfs als hij daartoe niet verplicht is.*

Hierbij veronderstellen we dat de bereidheid om problemen op te lossen groter zal zijn in een relatie die wordt gekenmerkt door vertrouwen dan in een relatie die wordt gekenmerkt door wantrouwen. Uit tabel 5.2 blijkt dat opdrachtgevers het in wat sterkere mate met deze stelling eens zijn dan opdrachtnemers. Opdrachtgevers vinden dus over het algemeen meer dat opdrachtnemers problemen met zorg behandelen dan vice versa. Gemeenten en organisaties (bijvoorbeeld bedrijven, verenigingen en stichtin-

gen) verschillen daarbij overigens duidelijk van mening. Bedrijven uit de b&u zijn het relatief vaker eens met de stelling dan bedrijven uit de gww. Ook kleinere bedrijven kunnen zich meer in de stelling vinden dan grote bedrijven.

*Stelling 2: Ik heb niet het gevoel gehad dat ik word misleid door de opdrachtgever / opdrachtnemer.*

In een relatie die wordt gekenmerkt door vertrouwen beschouwt de ene partij de ander als betrouwbaar. Betrouwbaarheid toont zich het beste als er ruimte is voor opportunistisch gedrag. We nemen aan dat partijen zich in een vertrouwensvolle relatie niet misleid voelen door de ander en dat ze verwachten dat de partner mogelijke ruimte voor opportunisme niet uitbuit. Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers geven in belangrijke mate aan dat ze niet het gevoel hebben misleid te worden door de andere partij.



**Tabel 5.2**      **Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 1**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	7.7	-
Organisaties	7.1	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	6.7
Gww	-	6.3
<i>Grootte</i>		
≤ 50	7.3	7.3
> 50	7.1	6.3
<b>Gemiddeld</b>	<b>7.2</b>	<b>6.6</b>

**Bron: UTwente, EIB****Tabel 5.3**      **Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 2**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	8.0	-
Organisaties	7.3	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	7.7
Gww	-	7.8
<i>Grootte</i>		
≤ 50	7.5	8.1
> 50	7.4	7.5
<b>Gemiddeld</b>	<b>7.4</b>	<b>7.7</b>

**Bron: UTwente, EIB**

Onderscheid naar type opdrachtgever laat zien dat vooral gemeenten het in sterke mate eens zijn met deze stelling. Zij geven een cijfer van 8.0, tegen een 7.3 voor de organisaties. Aan opdrachtnemerszijde geven vooral kleinere bedrijven een relatief hoog cijfer (8.1) voor deze stelling.

*Stelling 3: De opdrachtgever / opdrachtnemer en ik begrijpen elkaar snel en gemakkelijk.*

Deze stelling heeft betrekking op de mate waarin partijen een situatie op een vergelijkbare manier ervaren en beleven, wat leidt tot wederzijds begrip. Uit de cijfers die de opdrachtgevers en opdrachtnemers voor deze stelling geven blijkt dat er weinig problemen zijn ten aanzien van het wederzijdse begrip. Ook hier geven gemeenten een hoger cijfer dan organisaties, maar het verschil is klein. Onderscheid naar b&u- en gww-bedrijven laat zien dat de bedrijven uit de b&u het naar verhouding vaker eens zijn met de stelling. Hetzelfde geldt voor kleine bedrijven in vergelijking met grote bedrijven.

*Stelling 4: Ik ben loyaal aan de opdrachtgever / opdrachtnemer, de opdrachtgever / opdrachtnemer is loyaal aan mij.*

De mate waarin partijen het eens zijn met deze stelling zegt iets over de inschatting en waardering van elkaars welwillendheid. Uit de tabel blijkt dat zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers het in redelijke mate eens zijn met deze stelling. Er blijkt echter een zeer duidelijk verschil te zijn tussen de bedrijven uit de b&u en de bedrijven uit de gww, waarbij b&u-bedrijven een aanzienlijk hoger cijfer (7.3) geven dan gww-bedrijven (6.0). Kleine bedrijven geven relatief vaker aan dat er sprake is van onderlinge loyaliteit dan grote bedrijven.

*Stelling 5: De relatie met de opdrachtgever / opdrachtnemer kenmerkt zich door een sfeer van saamhorigheid en openheid.*

Over het algemeen geven opdrachtgevers en opdrachtnemers aan dat de relatie met elkaar wordt gekenmerkt door openheid en saamhorigheid. Onderscheid naar type opdrachtgever laat zien dat gemeenten het in vergelijking met organisaties wat vaker eens zijn met deze stelling. Net als bij de vorige stelling zijn ook hier b&u-bedrijven en kleine bedrijven het vaker met de stelling eens dan gww-bedrijven en grote bedrijven.

**Tabel 5.4 Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 3**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	7.8	-
Organisaties	7.4	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	7.5
Gww	-	7.0
<i>Grootte</i>		
≤ 50	7.5	7.8
> 50	7.4	7.3
<b>Gemiddeld</b>	<b>7.4</b>	<b>7.4</b>
<b>Bron: UTwente, EIB</b>		

**Tabel 5.5** Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 4

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	7.1	-
Organisaties	6.9	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	7.3
Gww	-	6.0
<i>Grootte</i>		
≤ 50	7.1	7.6
> 50	6.8	6.9
<b>Gemiddeld</b>	<b>6.9</b>	<b>7.1</b>

**Bron: UTwente, EIB****Tabel 5.6** Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 5

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	7.2	-
Organisaties	6.9	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	7.4
Gww	-	6.2
<i>Grootte</i>		
≤ 50	7.2	7.7
> 50	6.9	7.0
<b>Gemiddeld</b>	<b>6.9</b>	<b>7.2</b>

**Bron: UTwente, EIB**

<b>Tabel 5.7      Gezamenlijke waarde (1 t/m 10) voor het op goede wil gebaseerde vertrouwen</b>		
	<b>Opdrachtgevers</b>	<b>Opdrachtnemers</b>
Op goede wil gebaseerd vertrouwen	7.2	7.2
<b>Bron: UTwente, EIB</b>		

De scores op de vijf stellingen kunnen worden samengevoegd tot een gezamenlijke waarde voor het 'op goede wil gebaseerde vertrouwen'<sup>1</sup>. Voor zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers bedraagt deze waarde 7.2. Dit betekent dat opdrachtgevers en opdrachtnemers gemiddeld een 7.2 geven voor de inzet en getoonde goede wil door de ander.

### 5.3.2 Op gewoontevorming gebaseerd vertrouwen

Iemand die vertrouwt verwacht dat de andere partij zich niet opportunistisch zal gedragen, zelfs wanneer hem dat voordeel zou opleveren. Routines en gewoonten in manieren van werken hebben invloed op de voorspelbaarheid van gedrag en daarmee op de inschatting van iemands betrouwbaarheid. Met deze stelling proberen we in kaart te brengen in hoeverre er sprake is van gewoonte- en routinevorming in de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer:

*Stelling 6: Tijdens het verloop van het project zijn we gewend geraakt aan elkaars manier van werken.*

Het blijkt dat volgens beide partijen gewoontevorming in redelijke mate aanwezig is. Voor opdrachtnemers geldt dit nog wat meer dan voor opdrachtgevers. Verder blijkt dat gemeenten het in sterkere mate eens zijn met de stelling, dan organisaties. De verschillen tussen de bedrijven uit de b&u en gww zijn miniem. Hetzelfde geldt voor de verschillen tussen grote en kleine bedrijven.

### 5.3.3 Op openheid gebaseerd vertrouwen

Het al dan niet delen van informatie is een belangrijk middel in de beheersing van relationele risico's. Zowel de vertrouwensbereidheid van de één als de betrouwbaarheid van de ander in het omgaan met verkregen informatie, zijn van invloed op het delen van informatie. In deze eerste stelling focussen we op de vertrouwensbereidheid bij de vertrouwer:

*Stelling 7: Ik praat open en informeel met de opdrachtgever / opdrachtnemer over mijn ideeën, gevoelens en belangen betreffende dit project.*

Uit cijfers blijkt dat zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers van mening zijn dat open en informeel contact in redelijke mate aanwezig is. Verschillen tussen gemeenten en organisaties op dit punt zijn miniem. Projectleiders van kleine bedrijven hebben een nog wat beter gevoel bij het delen van informatie dan projectleiders van grote bedrijven.

*Stelling 8: De opdrachtgever / opdrachtnemer voorziet mij van alle informatie die relevant is voor dit project.*

Naast de bereidheid tot het delen van informatie, is ook de mate van het verkrijgen van informatie van de andere partij een belangrijke indicator voor aanwezigheid van vertrouwen. Het achterhouden van informatie kan katalyserend werken als het gaat

**Tabel 5.8** Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 6<sup>1</sup>

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	7.8	-
Organisaties	7.2	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	7.6
Gww	-	7.4
<i>Grootte</i>		
≤ 50	7.2	7.8
> 50	7.3	7.5
<b>Gemiddeld</b>	<b>7.3</b>	<b>7.6</b>

1) Aangezien in deze paragraaf geen gezamenlijke waarde voor een aantal stellingen wordt gegeven, vormen deze waarden tegelijk de eindwaarden voor het op gewoontevorming gebaseerde vertrouwen.

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel 5.9** Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 7

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	7.4	-
Organisaties	7.5	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	7.8
Gww	-	7.5
<i>Grootte</i>		
≤ 50	7.7	8.2
> 50	7.3	7.6
<b>Gemiddeld</b>	<b>7.5</b>	<b>7.8</b>

**Bron: UTwente, EIB**

om het ontstaan van een wantrouwige sfeer. De antwoorden op deze stelling geven een indicatie van de door opdrachtgevers ervaren informatiedelingsbereid van opdrachtnemers en vice versa. Beide partijen zijn in gelijke mate van mening dat de andere partij bereid is informatie te delen. Tussen de gemeenten en organisaties bestaat op dit punt overeenstemming. Tussen verschillende typen opdrachtnemers zijn echter duidelijke verschillen aanwezig. Zo zijn bedrijven uit de b&u het vaker met de stelling eens dan bedrijven uit de gww.

*Stelling 9: In de relatie met de opdrachtgever / opdrachtnemer durf ik gevoelige informatie te delen.*

Evenals bij de zevende stelling wordt ook hier ingegaan op de bereidheid om informatie te delen. Omdat het bij deze stelling echter specifiek gaat om het delen van *gevoelige informatie*, geven de antwoorden op deze stelling een relatief sterke indicatie voor wat betreft de aanwezigheid van vertrouwen. Het groter het vertrouwen, hoe groter immers het risiconemend gedrag van partijen. Uit de cijfers blijkt dat partijen in mindere mate bereid zijn om gevoelige informatie te

delen dan misschien op basis van de gegeven antwoorden op de stellingen 6 tot en met 8 verwacht wordt. Het sterkst geldt dit voor de opdrachtgevers, waarbij vooral de organisaties aangeven hierin voorzichtig te zijn. Kleine bedrijven geven aan gemakkelijker gevoelige informatie te delen dan grote organisaties. Bedrijven uit de gww geven aan dat ze minder gemakkelijk gevoelige informatie delen dan bedrijven uit de b&u dat doen.

*Stelling 10: Tussen de opdrachtgever / opdrachtnemer en mij is een sfeer (gegroeid) waarin kritiek openlijk kan worden gegeven, mits deze bijdraagt aan de voortgang van het project.*

Kritiek binnen een sfeer van wantrouwen zal snel worden geïnterpreteerd als een verwijt, waardoor het gemakkelijk leidt tot conflicten. In een vertrouwensvolle sfeer zullen partijen naar verhouding meer openstaan voor commentaar en zal kritiek, mits zorgvuldig gegeven, eerder als opbouwend worden ervaren. Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers geven aan dat commentaar op een redelijk constructieve manier wordt beleefd. Verschillen tussen de bedrijven uit

**Tabel 5.10 Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 8**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	7.4	-
Organisaties	7.2	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	7.2
Gww	-	6.6
<i>Grootte</i>		
≤ 50	7.2	7.6
> 50	7.2	7.0
<b>Gemiddeld</b>	<b>7.2</b>	<b>7.2</b>
<b>Bron: UTwente, EIB</b>		

**Tabel 5.11** Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 9

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	6.2	-
Organisaties	5.8	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	6.7
Gww	-	5.5
<i>Grootte</i>		
≤ 50	6.0	7.2
> 50	5.8	6.3
<b>Gemiddeld</b>	<b>5.9</b>	<b>6.5</b>

**Bron: UTwente, EIB****Tabel 5.12** Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 10

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	7.7	-
Organisaties	7.5	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	7.2
Gww	-	7.2
<i>Grootte</i>		
≤ 50	7.5	7.6
> 50	7.5	7.0
<b>Gemiddeld</b>	<b>7.5</b>	<b>7.2</b>

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel 5.13** Gezamenlijke waarde (1 t/m 10) voor het op openheid gebaseerd vertrouwen

	Opdrachtgevers	Opdrachtnemers
Op openheid gebaseerd vertrouwen	7.0	7.2
Bron: UTwente, EIB		

de b&u- en gww-sector zijn verwaarloosbaar klein. Wel geven grotere bedrijven relatief minder vaak aan dat er een sfeer is waarin kritiek openlijk kan worden gegeven.

De scores op de stellingen 7 tot en met 10 kunnen worden samengevoegd tot een gezamenlijke waarde voor de ervaren openheid binnen de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers<sup>2</sup>. Voor de opdrachtgevers bedraagt deze gemiddelde waarde 7.0, terwijl de opdrachtnemers gemiddeld een 7.2.

#### 5.4 Relatie gekenmerkt door wantrouwen

In deze paragraaf proberen we te achterhalen in hoeverre opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar wantrouwen. Wantrouwen kan worden gedefinieerd als de verwachting dat de ander zich opportunistisch zal gedragen. Opportunisme houdt in dit geval in dat een partij zich onttrekt aan afspraken (of aan intenties voor afspraken) tot samenwerking. Het kan de vorm aannemen van het slechts in geringe mate uitbuiten van afhankelijkheid tot het eventueel verbreken van een relatie. De waarschijnlijkheid van opportunistisch gedrag wordt onder andere bepaald door mogelijkheden voor opportunistisch gedrag. Deze mogelijkheden ontstaan bijvoorbeeld door een onzorgvuldig opgestelde contractuele overeenkomst of uit beperkingen in het toezicht op de uitvoering van gemaakte afspraken<sup>3</sup>.

In deze paragraaf proberen we te achterhalen in hoeverre projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers vinden dat de ander zich opportunistisch gedraagt. Dit doen we door te vragen of ze de neiging hebben

om zich ten opzichte van de ander defensief op te stellen. Ook gaan we na in hoeverre de behoefte bestaat om de ander in de gaten te houden. We vragen aan zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers om aan te geven of zich met enige regelmaat conflicten voordoen en of ze vinden dat de ander bereid is om deze problemen mee te helpen oplossen. Tenslotte gaan we na in hoeverre opdrachtgevers en opdrachtnemers vinden dat de ander onevenredige voordelen probeert te behalen uit het project. In tabel 5.14 zijn de 10 voorgelegde stellingen weergegeven.

##### 5.4.1 Ervaren opportunisme

Door middel van 3 stellingen proberen we te achterhalen in hoeverre partijen vinden dat de ander opportunistisch handelt. Daarbij bezien we eerst of opdrachtgevers en opdrachtnemers ervaren dat de andere partij onevenredige voordelen tracht te behalen uit de relatie.

*Stelling 11: De opdrachtgever / opdrachtnemer tracht onevenredige voordelen te behalen uit de samenwerkingsrelatie.*

Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers geven een cijfer rond de 3.0. Zij vertrouwen er dus in redelijke mate op dat partners geen onevenredige voordelen proberen te behalen. Als bij de opdrachtgevers onderscheid wordt gemaakt naar het type opdrachtgever blijkt dat gemeenten een relatief lager cijfer geven (2.4) dan de organisaties (3.0). De gemeenten zijn het dus in mindere mate eens met de stelling en hebben er meer vertrouwen in dat opdrachtnemers geen onevenredige voordelen trachten te behalen. Bij opdrachtnemers blijkt dat de verschillen



**Tabel 5.14 Stellingen behorend bij een relatie gekenmerkt door wantrouwen**

Kernwoord	Stelling
Ervaren opportunisme	11 De OG / ON tracht onevenredige voordelen te behalen uit de samenwerkingsrelatie
	12 De OG / ON houdt essentiële en relevante projectinformatie voor ons achter
	13 De OG / OG forceert ons het project zo uit te voeren zoals hij dat graag ziet
Behoeft tot monitoring	14 Ik voel voortdurend de behoefte om een oogje in het zeil te houden bij de OG / ON om te controleren of hij zich aan de afspraken houdt
Ervaren intensiteit conflicten	15 Tijdens het proces doen zich met enige regelmaat vervelende misverstanden voor met de OG / ON
	16 Discussies met de OG / ON over gerezen problemen brengen de projectvoortgang noemenswaardige schade toe
	17 De OG / ON beschouwt het oplossen van problemen niet als gezamenlijke verantwoordelijkheid
Ervaren neiging tot defensief gedrag Ervaren wantrouwige gevoelens	18 De OG / ON komt regelmatig gemaakte afspraken niet na
	19 Als de OG / ON zijn invloed wil vergroten zal ik dat koste wat kost voorkomen
	20 Tijdens dit project merk ik dat ik bijzonder wantrouwig ben richting de OG / ON

Bron: UTwente, EIB

**Tabel 5.15 Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 11**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	2.4	-
Organisaties	3.0	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	3.1
Gww	-	3.0
<i>Grootte</i>		
≤ 50	3.4	2.6
> 50	2.7	3.3
<b>Gemiddeld</b>	<b>3.0</b>	<b>3.1</b>

Bron: UTwente, EIB

tussen de b&u en gww miniem zijn. Wel blijkt dat grote bedrijven het in vergelijking met kleine bedrijven sterker eens zijn met de stelling.

*Stelling 12: De opdrachtgever / opdrachtnemer houdt essentiële en relevante projectinformatie voor ons achter.*

Door informatie achter te houden kunnen partijen mogelijkheden voor opportunistisch gedrag van de partner beïnvloeden. In deze stelling proberen we te achterhalen in hoeverre partijen ervaren dat de ander bereid is om benodigde informatie te delen. Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers geven voor deze stelling gemiddeld een cijfer dat net boven de 2 uitkomt. Dit betekent dat zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers het in belangrijke mate niet eens zijn met de stelling. Evenals bij de vorige stelling zijn ook hier gemeentelijke opdrachtgevers het sterker oneens met de stelling dan organisaties (1.7 tegenover 2.4). Met betrekking tot de opdrachtnemers zien we dat er weinig verschil is tussen de b&u en gww. Kleine bedrijven zijn het in sterkere mate oneens met de stelling dan grote bedrijven.

*Stelling 13: De opdrachtgever / opdrachtnemer forceert ons het project zo uit te voeren zoals hij dat graag ziet.*

Naast het achterhouden van informatie kunnen partijen de handelingsruimte voor partners beïnvloeden door bijvoorbeeld contractuele beperkingen, meer controle op activiteiten of door eenvoudigweg meer handelingsruimte voor zichzelf op te eisen. Dit zal door de partner in kwestie worden beleefd als inperking van zijn handelingsruimte, waardoor hij zich meer gedwongen zal voelen om het project uit te voeren conform de gestelde eisen. Met de stelling proberen we in kaart te brengen in hoeverre opdrachtnemers en opdrachtgevers ervaren dat ze door de andere partij onder druk worden gezet om het project naar zijn wens uitgevoerd te krijgen. Uit de gegeven antwoorden komt een duidelijk verschil tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers naar voren. Opdrachtnemers zijn duidelijk vaker van mening dat ze worden geforceerd om het project naar de wens van de opdrachtgever uit te voeren. Opmerkelijk is dit niet, aangezien de opdrachtgever degene is die een project laat uitvoeren. Het blijkt dat bedrijven uit de gww een grotere

**Tabel 5.16 Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 12**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	1.7	-
Organisaties	2.4	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	2.2
Gww	-	2.2
<i>Grootte</i>		
≤ 50	2.9	1.8
> 50	2.0	2.4
<b>Gemiddeld</b>	<b>2.3</b>	<b>2.2</b>

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel 5.17**      **Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 13**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	2.2	-
Organisaties	2.5	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	3.3
Gww	-	3.9
<i>Grootte</i>		
≤ 50	2.8	3.0
> 50	2.0	3.6
<b>Gemiddeld</b>	<b>2.4</b>	<b>3.4</b>

**Bron: UTwente, EIB**

dwang ervaren dan bedrijven uit de b&u.

De scores op de stellingen 11 tot en met 13 kunnen worden samengevoegd tot een gezamenlijke waarde<sup>4</sup>. Deze waarde vormt een indicatie voor de door opdrachtgevers en opdrachtnemers ervaren mate van opportunistisch gedrag van de andere partij. Voor opdrachtgevers bedraagt deze gemiddelde waarde 2.6, terwijl opdrachtnemers gemiddeld een 2.9 geven. In beide gevallen betekent dit dat partijen niet echt het gevoel hebben dat partners zich opportunistisch gedragen.

#### 5.4.2 Ervaren behoefte tot monitoring

De ruimte voor opportunistisch gedrag van een partij kan door de ander worden ingeperkt door controle en monitoring. Door middel van deze stelling proberen we in kaart te brengen in hoeverre opdrachtgevers en opdrachtnemers de behoefte voelen om de ander te controleren. Daarmee vormt het een indicatie voor de mate waarin partijen het gevoel hebben dat partners zich mogelijk opportunistisch gedragen:

*Stelling 14: Ik voel voortdurend de behoefte om een oogje in het zeil te houden bij de opdrachtgever / opdrachtnemer, om te controleren of hij zich aan de afspraken houdt.*

In vergelijking met stelling 11 tot en met 13 wordt door de partijen een relatief hoog cijfer gegeven. Dit duidt erop dat opdrachtgevers en opdrachtnemers in redelijke mate de behoefte voelen om de andere partij 'in de gaten te houden'. Opdrachtgevers zeggen deze behoefte sterker te voelen dan opdrachtnemers. De verschillen tussen de organisaties en gemeenten zijn groot bij deze stelling (3.5 tegenover 2.6). Organisaties hebben dus sterker de behoefte om opdrachtnemers te controleren dan gemeenten. Verder geven grote bedrijven een duidelijk hoger cijfer voor deze stelling dan kleine bedrijven. De verschillen tussen bedrijven uit de b&u en de gww zijn klein.

#### 5.4.3 Ervaren intensiteit conflicten

De mate waarin conflicten voorkomen kan een indicatie zijn voor het al dan niet aanwezige wantrouwen. Voorbij grenzen van vertrouwen worden partijen immers geprik-

**Tabel 5.18 Gezamenlijke waarde (1 t/m 10) voor het ervaren opportunisme**

	Opdrachtgevers	Opdrachtnemers
Ervaren opportunisme	2.6	2.9
<b>Bron: UTwente, EIB</b>		

keld om de mogelijke onbetrouwbaarheid van de ander onder ogen te zien. Het constateren van onbetrouwbaarheid en het uiting geven aan wantrouwige gevoelens kan conflicten veroorzaken.

*Stelling 15: Tijdens het proces doen zich met enige regelmaat vervelende misverstanden voor met de opdrachtgever / opdrachtnemer.*

Uit de gegeven antwoorden blijkt dat zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers niet ervaren dat zich met enige regelmaat vervelende misverstanden voordoen. Beide groepen geven een cijfer rond de 2.5. Binnen de

opdrachtgevers zijn de verschillen niet groot. Bedrijven uit de gww geven wat vaker aan dat zich misverstanden voordoen met de opdrachtgever dan bedrijven uit de b&u.

*Stelling 16: Discussies met de opdrachtgever / opdrachtnemer over gerezen problemen brengen de projectvoortgang noemenswaardige schade toe.*

Voortgangsschade door discussies wordt door zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers laag geschat, waarbij opdrachtnemers een wat hogere waarde geven aan deze stelling (2.7 tegenover 2.3). Verder blijkt dat

**Tabel 5.19 Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 14<sup>1)</sup>**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	2.6	-
Organisaties	3.5	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	3.0
Gww	-	3.3
<i>Grootte</i>		
≤ 50	4.1	2.5
> 50	3.0	3.2
<b>Gemiddeld</b>	<b>3.4</b>	<b>3.0</b>
1) Aangezien in deze paragraaf geen gezamenlijke waarde voor een aantal stellingen wordt gegeven, is dit tegelijk de eindwaarde van de ervaren behoefte tot monitoring.		
<b>Bron: UTwente, EIB</b>		

**Tabel 5.20**      **Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 15**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	2.4	-
Organisaties	2.6	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	2.6
Gww	-	3.2
<i>Grootte</i>		
≤ 50	3.0	2.3
> 50	2.4	2.9
<b>Gemiddeld</b>	<b>2.6</b>	<b>2.7</b>

**Bron: UTwente, EIB****Tabel 5.21**      **Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 16**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	2.0	-
Organisaties	2.4	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	2.6
Gww	-	3.5
<i>Grootte</i>		
≤ 50	2.7	2.4
> 50	2.1	2.9
<b>Gemiddeld</b>	<b>2.3</b>	<b>2.7</b>

**Bron: UTwente, EIB**

organisaties een iets hoger cijfer geven dan de gemeenten. De verschillen tussen bedrijven uit de b&u en de gww zijn relatief groot, aangezien bedrijven uit de gww deze stelling bijna een heel punt hoger waarderen dan b&u-bedrijven.

*Stelling 17: De opdrachtgever / opdrachtnemer beschouwt het oplossen van gerezen problemen niet als gezamenlijke verantwoordelijkheid.*

Vertrouwen kan worden beschouwd als een proces waarvoor betrokken partijen als het ware zelf verantwoordelijkheid dragen. Vertrouwen is geen kwestie van een eenmaal ingenomen houding, maar van het samen opbouwen van een eerlijke relatie. De mate waarin opdrachtgevers en opdrachtnemers ervaren dat de ander al dan niet bereid is om gerezen problemen op te lossen, vormt een belangrijke indicatie voor het vertrouwen in deze partij. Opdrachtnemers zijn in sterkere mate van mening dat opdrachtgevers het oplossen van problemen beschouwen als gezamenlijke verantwoordelijkheid dan vice versa. Aan opdrachtgeverszijde is het verschil tussen gemeenten en organisaties opmerkelijk. Organisaties geven gemid-

deld een 2.7 tegenover een 1.8 van gemeenten. Gemeenten zijn dus in nog sterkere mate van mening dat opdrachtnemers problemen gezamenlijk willen oplossen dan organisaties. Bedrijven uit de gww zijn het in sterkere mate met de stelling eens dan bedrijven uit de b&u.

*Stelling 18: De opdrachtgever / opdrachtnemer komt regelmatig gemaakte afspraken niet na.*

De antwoorden op deze stelling vormen een indicatie van de door opdrachtgevers en opdrachtnemers beleefde betrouwbaarheid van de ander. Als partners met enige regelmaat afspraken niet nakomen zal het wederzijdse vertrouwen afnemen. Er zullen zich vaker conflicten voordoen. Aan de cijfers die respondenten geven blijkt dat afspraken van beide kanten meestal nagekomen worden. Grote bedrijven blijken in vergelijking met kleine bedrijven wel wat vaker van mening te zijn dat opdrachtgevers afspraken niet nakomen.

Als we de scores op de stellingen 15 tot en met 18 samenvoegen<sup>5</sup>, krijgen we een indicatie voor de mate waarin partijen ervaren dat zich conflicten voordoen tijdens bouw-

**Tabel 5.22 Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 17**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	1.8	-
Organisaties	2.7	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	2.9
Gww	-	3.7
<i>Grootte</i>		
≤ 50	3.0	2.7
> 50	2.3	3.1
<b>Gemiddeld</b>	<b>2.5</b>	<b>3.0</b>

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel 5.23 Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 18**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	1.8	-
Organisaties	2.4	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	2.5
Gww	-	2.3
<i>Grootte</i>		
≤ 50	2.6	2.0
> 50	2.1	2.6
<b>Gemiddeld</b>	<b>2.3</b>	<b>2.4</b>

**Bron: UTwente, EIB**

projecten. Voor opdrachtgevers bedraagt de gemiddelde waarde 2.4. Opdrachtnemers geven gemiddeld een 2.7. In beide gevallen betekent dit dat partijen niet het gevoel hebben dat zich veel problematische conflicten voordoen tijdens een bouwproject.

#### 5.4.4 Ervaren neiging tot defensief gedrag

Als partijen wantrouwig staan tegenover de ander, zullen ze de neiging hebben om defensief gedrag te vertonen. In dat geval zullen opdrachtgevers en opdrachtnemers een invloedsvergroting door elkaar proberen te voorkomen:

*Stelling 19: Als de opdrachtgever / opdrachtnemer zijn invloed wil vergroten zal ik dat koste wat kost voorkomen.*

Tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers blijkt bij deze stelling een duidelijk verschil te zijn. Opdrachtgevers geven een aanzienlijk hoger cijfer, wat betekent dat ze in sterkere mate zullen proberen te voorkomen dat de opdrachtnemer zijn invloed vergroot. Opdrachtnemers lijken er wat minder moeite mee te hebben dat een opdrachtgever meer zou invloed willen. De verschillen tussen de gemeenten en organisaties zijn klein. Bedrijven uit de gww zijn het in sterkere mate eens met de stelling dan bedrijven uit de

**Tabel 5.24 Gezamenlijke waarde (1 t/m 10) voor de ervaren conflicten**

	Opdrachtgevers	Opdrachtnemers
Conflicten	2.4	2.7

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel 5.25 Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 19<sup>1)</sup>**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	4.4	-
Organisaties	4.1	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	2.7
Gww	-	3.7
<i>Grootte</i>		
≤ 50	4.5	2.3
> 50	4.0	3.0
<b>Gemiddeld</b>	<b>4.2</b>	<b>2.8</b>
1) Aangezien in deze paragraaf geen gezamenlijke waarde voor verschillende stellingen wordt gegeven, is dit tegelijk de eindwaarde van de ervaren neiging tot defensief gedrag.		
<b>Bron: UTwente, EIB</b>		

gww. Grote bedrijven zijn het vaker eens met de stelling dan kleine bedrijven.

#### 5.4.5. Ervaren wantrouwige gevoelens

In deze stelling vragen we nog een keer recht op de man af of opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar wantrouwen:

*Stelling 20: Tijdens dit project merk ik dat ik bijzonder wantrouwig ben richting de opdrachtgever / opdrachtnemer.*

Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers zijn het sterk oneens met deze stelling. In lijn met de gegeven antwoorden op de andere stellingen duidt dit op relatief weinig wantrouwen ten opzichte van de andere partij. De uitkomsten voor gemeenten en organisaties zijn praktisch hetzelfde. Onderscheid tussen opdrachtnemerscategorieën laat zien dat bedrijven binnen de gww een wat groter wantrouwen ervaren richting opdrachtgevers dan bedrijven uit de b&u.

## 5.5 Resumé

Opdrachtgevers en opdrachtnemers zullen in elke fase van een relatie het gedrag van de ander proberen te interpreteren en waarden. Het vertrouwen dat de partijen in elkaar hebben is dan ook gebaseerd op het concrete gedrag van de ander. Zowel projectleiders van opdrachtgevers als projectleiders van opdrachtnemers geven aan dat ze over het algemeen ervaren dat de ander van goede wil is en zich naar behoren inzet (tabel 5.27, stelling 1 t/m 5). Ook raken ze tijdens een project gewend aan elkaars manier van werken (stelling 6). Beide partijen vinden dat de communicatie en wederzijdse informatievoorziening redelijk open en eerlijk verloopt, waarbij ze wel aangeven minder graag gevoelige informatie met elkaar te delen (stelling 7 t/m 10).

Andersom geldt dat projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers over het algemeen niet het gevoel hebben dat de



**Tabel 5.26 Gemiddelde gegeven cijfers (1 t/m 10) voor stelling 20<sup>1)</sup>**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Type</i>		
Gemeenten	2.2	-
Organisaties	2.3	-
<i>Sector</i>		
B&u	-	2.1
Gww	-	2.5
<i>Grootte</i>		
≤ 50	2.7	1.9
> 50	2.0	2.3
<b>Gemiddeld</b>	<b>2.3</b>	<b>2.2</b>

1) Aangezien in deze paragraaf geen gezamenlijke waarde voor een aantal stellingen wordt gegeven, vormen deze waarden tegelijk de eindwaarden voor het wederzijds gevoelde wantrouwen.

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel 5.27 Cijfers voor stellingen behorend bij een relatie gekenmerkt door vertrouwen (1 t/m 10)**

	Opdrachtgevers	Opdrachtnemers
1 Problemen worden constructief en met zorg benaderd	7.2	6.6
2 Heb niet het gevoel misleid te worden door andere partij	7.4	7.7
3 De andere partij en ik begrijpen elkaar snel en gemakkelijk	7.5	7.4
4 Ik ben loyaal aan de andere partij, en andersom	6.9	7.1
5 De relatie met de andere partij kenmerkt zich door saamhorigheid en openheid	7.0	7.2
6 Tijdens project gewend geraakt aan elkaars manier van werken	7.3	7.6
7 Ik praat open en informeel met de andere partij	7.5	7.8
8 De andere partij voorziet mij van relevante informatie	7.2	7.2
9 Ik durf gevoelige informatie te delen met de andere partij	5.9	6.5
10 Er is een sfeer waarin kritiek openlijk kan worden gegeven	7.5	7.2

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel 5.28**      **Cijfers voor stellingen behorend bij een relatie gekenmerkt door wantrouwen (1 t/m 10)**

		Opdrachtgevers	Opdrachtnemers
11	De ander tracht onevenredige voordelen te behalen	2.9	3.1
12	Essentiële en relevante informatie wordt achter gehouden	2.3	2.2
13	Ik word geforceerd het project naar de wens van de ander uit te voeren	2.4	3.4
14	Voel behoefte te controleren of afspraken worden nagekomen	3.4	3.0
15	Er doen zich tijdens het proces vervelende misverstanden voor	2.6	2.7
16	Discussies over problemen leiden tot schade projectvoortgang	2.3	2.7
17	Oplossen problemen geen gezamenlijke verantwoordelijkheid	2.5	3.0
18	De ander komt regelmatig afspraken niet na	2.3	2.4
19	Ik zal voorkomen dat ander zijn invloed wil vergroten	4.2	2.8
20	Ik ben wantrouwig richting de andere partij	2.3	2.2

**Bron: UTwente, EIB**

ander zich opportunistisch gedraagt (tabel 5.28, stelling 11 t/m 13). Daardoor herkennen ze zich niet in de vraag of ze behoefte voelen om de ander voortdurend in de gaten te houden (stelling 14). Beide partijen geven aan dat zich tijdens een project niet voortdurend vervelende conflicten voordoen (stelling 15 t/m 18). Ze stellen zich dan ook niet heel defensief naar elkaar op (stelling 19 t/m 20).

De antwoorden die de projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers gegeven hebben op de voorgelegde stellingen, blijken samenhang te vertonen met het cijfer dat ze hebben gegeven voor het vertrouwen dat ze in

elkaar hebben (bijlage 4, tabel b4.1 t/m b4.4). De partijen die aangeven veel vertrouwen in de ander te hebben, geven significant hogere cijfers voor eerste 10 stellingen. Partijen die de ander daarentegen wantrouwen, geven significant hogere cijfers voor stelling 11 t/m 20. Hetzelfde geldt de voor waardering die opdrachtgevers en opdrachtnemers hebben voor elkaars intenties en competenties. Partijen die de intenties en competenties van de ander sterk waarderen, geven significant hogere cijfers voor stelling 1 t/m 10. Partijen die niet tevreden zijn wat betreft de intenties en competenties van de ander, geven significant hogere cijfers voor stelling 11 t/m 20.

## Noten

- 1 De Cronbach Alpha bedraagt voor zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers 0,90.
- 2 De Cronbach Alpha voor de opdrachtgevers bedraagt 0,86 en voor de opdrachtnemers 0,89.
- 3 Zie hiervoor B. Nooteboom (2001), Management van partnerships, over allianties tussen bedrijven, Academic Service, Schoonhoven.

- 4 De Cronbach Alpha voor de opdrachtgevers bedraagt 0,86 en voor de opdrachtnemers 0,79.
- 5 De Cronbach Alpha bedraagt voor opdrachtgevers 0,91 en voor opdrachtnemers 0,87.

## 6 CONTRACTEN EN CONFLICTEN

### 6.1 Inleiding

In het vierde hoofdstuk van dit rapport zijn we nagegaan in hoeverre opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar zeggen te vertrouwen. In hoofdstuk 5 hebben we ingezoomd op de vraag hoe beide partijen het gedrag van elkaar interpreteren en waarderen. Het vertrouwen van de een is immers gebaseerd op het gedrag van de ander. In dit zesde hoofdstuk onderzoeken we hoe de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers wordt geformaliseerd door middel van een contract. In paragraaf 6.2 gaan we na in hoeverre gebruik wordt gemaakt van standaardcontracten, of dat contracten specifiek worden toegesneden op een project. Paragraaf 6.3 geeft vervolgens inzicht welke elementen worden opgenomen in deze contracten. In paragraaf 6.4 gaan we na welke problemen zich veelal voordoen tijdens een project. Ook zien we hoe opdrachtgevers en opdrachtnemers oplossingen zoeken voor deze problemen. Ten slotte analyseren we in hoeverre er samenhang bestaat tussen het vertrouwen dat opdrachtgevers en opdrachtnemers in elkaar zeggen te hebben, de in het contract opgenomen elementen en het omgaan met gerezen problemen.

### 6.2 Contracten

De relatie tussen (de mate van) vertrouwen en (het gebruik van) contracten is complex. Als vertrouwen nagenoeg ontbreekt, kan een gedetailleerd contract alsnog leiden tot een succesvolle samenwerking. Partijen hebben immers duidelijke afspraken gemaakt waar ze op kunnen terugvallen. Vertrouwen en contracten functioneren in dat geval als *substituten*. Een gedetailleerd contract kan juist ook de basis vormen voor vertrouwen. Gemaakte afspraken zijn immers duidelijk en beide partijen weten waar ze aan toe zijn. Vertrouwen en contracten zijn in dat geval *complementair* aan elkaar.

In voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden dat opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar in sterke of minder sterke mate kunnen ver- of wantrouwen. Aangezien

opportunistisch gedrag in sterke of zwakke mate voorkomt, is ook de behoefte aan beheersing en controle niet altijd even sterk. In deze paragraaf gaan we daarom in op het gebruik van contracten tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Daarvoor gaan we in de eerste plaats na of het opgestelde contract een standaardcontract of een maatwerkcontract is. Ook wordt duidelijk welke afspraken over het algemeen worden vastgelegd in contracten. Dit geeft een indicatie voor de risico's die partijen willen afdekken door middel van een contract. Vervolgens zien we in hoeverre partijen de behoefte voelen om de ander te controleren op het nakomen van de gemaakte afspraken en welke rol het contract daarin speelt.

#### Soort contract

Het contract tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kan een standaardcontract zijn, maar er kan ook een speciaal op het project toegesneden contract worden opgesteld. Een te verwaarlozen percentage *projectleiders van opdrachtgevers* geeft aan met opdrachtnemers samen te werken op basis van een mondelinge overeenkomst. Iets meer dan de helft geeft aan dat in het desbetreffende project op basis van een standaardcontract wordt gewerkt (tabel 6.1), terwijl iets minder dan de helft gebruik heeft gemaakt van een maatwerkcontract. Gemeenten blijken iets vaker dan gemiddeld gebruik te maken van standaardcontracten. Organisaties (bijvoorbeeld bedrijven, verenigingen en stichtingen) maken juist vaker gebruik van maatwerkcontracten. Verder blijkt dat kleinere opdrachtgevers relatief vaker een standaardcontract gebruiken.

Aan *projectleiders van opdrachtnemers* is gevraagd met welke contractvorm ze vaak werken. Evenals de opdrachtgevers geven opdrachtnemers vrijwel nooit aan alleen op basis van een mondelinge overeenkomst te werken. In ruim de helft van de gevallen hebben opdrachtnemers gewerkt met standaardcontracten (tabel 6.2). Bedrijven uit de gww maken relatief vaker gebruik van een standaardcontract. Grotere bedrijven werken relatief vaker met een contract dat specifiek voor een project is opgesteld.

**Tabel 6.1** Het type contract dat wordt gebruikt volgens opdrachtgevers (n = 135), in procenten

	Standaard-contract	Maatwerk-contract	Totaal
<i>Type opdrachtgever</i>			
Organisaties	45	55	100
Gemeenten	54	46	100
<i>Grootteklasse</i>			
≤ 50	57	43	100
> 50	49	51	100
<b>Gemiddeld</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Bron: UTwente, EIB

#### Onderscheid naar type opdrachtgever

In het kader van het onderzoek in opdracht van de Regieraad Bouw<sup>1</sup> is aan opdrachtgevers voorgelegd of ze bij projecten veelal standaardcontracten of maatwerkcontracten gebruiken. Tussen verschillende typen opdrachtgevers blijken duidelijke verschillen te bestaan. In tabel 6.3 is per type opdrachtgever aangegeven welke contractvorm het meest worden gebruikt. Vooral grote,

professioneel opererende opdrachtgevers zoals ontwikkelaars, grote corporaties en grote gemeenten maken vaak gebruik van maatwerkcontracten. In andere gevallen is de verhouding tussen standaard- en maatwerkcontracten nagenoeg gelijk. Er blijkt amper te worden gewerkt op basis van mondelinge overeenkomsten. De uitzondering hierop vormen particulieren. Van deze groep werkt bijna een derde op basis van een mondelinge overeenkomst.

**Tabel 6.2** Het type contract dat wordt gebruikt volgens opdrachtnemers (n = 202), in procenten

	Standaard-contract	Maatwerk-contract	Totaal
<i>Sector</i>			
B&u	56	44	100
Gww	67	33	100
<i>Grootteklasse</i>			
≤ 100	64	36	100
> 100	53	47	100
<b>Gemiddeld</b>	<b>57</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Bron: UTwente, EIB

**Tabel 6.3 Contractvorm gedifferentieerd naar type opdrachtgever (n = 962)**

Type opdrachtgever	Standaard-contract	Maatwerk-contract	Op basis van een mondelinge overeenkomst	Totaal
Ontwikkelaars	14	86	0	100
Provincies	46	54	0	100
Rijksoverheid	50	50	0	100
Grote corporaties	33	67	0	100
Grote gemeenten	33	67	0	100
Grote Bedrijven	40	60	0	100
Kleine corporaties	48	49	3	100
Kleine gemeenten	48	47	5	100
Kleine bedrijven	50	41	9	100
Particulieren	38	32	31	100

Bron: UTwente, EIB

Als het project in een traditionele organisatievorm is gegoten, blijkt er relatief vaak een standaardcontract te worden gebruikt. Bij projecten die in bouwteam, design & construct of turn-key worden uitgevoerd, wordt juist vaker een maatwerkcontract gehanteerd. Er blijkt geen verband te zijn tussen de gehanteerde aanbestedingsvormen en de contractvorm. Ook blijkt er geen verband te zijn tussen de contractvorm en de mate van vertrouwen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers (zie hoofdstuk 4 en 5).

#### Opsteller contract

Het contract tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer wordt in de meeste gevallen opgesteld door de opdrachtgever. Van de opdrachtgevers geeft 68 procent aan zelf het contract op te stellen (tabel 6.4). Van de opdrachtnemers geeft 60 procent aan dat het contract wordt opgesteld door de opdrachtgever. De opdrachtnemers zelf zijn af en toe opstellers van het contract. Het contract wordt in 10 tot 15 procent van de gevallen in onderling overleg opgesteld. Ook komt het soms voor dat een architect

**Tabel 6.4 Opsteller contract**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
Opdrachtgever	68	60
Opdrachtnemer	6	13
In onderling overleg	11	16
Architect	10	7
Adviseur	5	4
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Bron: UTwente, EIB

of adviseur wordt ingeschakeld.

### Gebruik vorig contract

Bij het opstellen van contracten kan gebruik worden gemaakt van contracten die op een eerder moment zijn opgesteld of die voor een ander project zijn gebruikt. Ongeveer de helft van de opdrachtgevers geeft aan dat het gehanteerde contract een aangepaste versie is van een eerder gebruikt contract (figuur 6.1). In ruim 20 procent van de gevallen gaat het om een contract dat is opgesteld met een andere opdrachtnemer voor een gelijksoortige opdracht. Verder wordt ook regelmatig gebruik gemaakt van contracten die voor dezelfde opdrachtnemer zijn opgesteld of van een contract dat met een andere opdrachtnemer voor een andersoortige opdracht is opgesteld.

Opdrachtnemers geven minder vaak aan gebruik te maken van aangepaste versies van een eerder contract (figuur 6.2). Bijna tweederde stelt een geheel nieuw contract op. De opdrachtnemers die gebruik maken van een eerder contract, maken in ruim 20 pro-

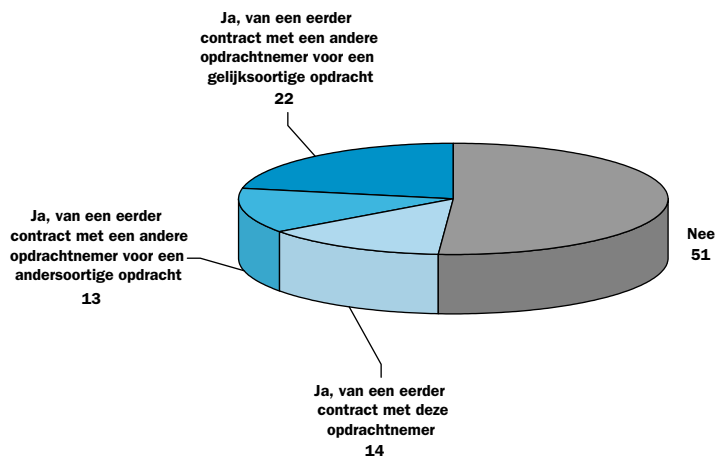
cent van deze gevallen gebruik van een contract dat al eerder voor dezelfde opdrachtgever gebruikt is.

### 6.3 Onderdelen van het contract

Contracten kunnen dienen om het ontwikkelde vertrouwen tussen partijen vast te leggen en vormen zo een basis voor samenwerking (commitment contract). Ook kunnen contracten dienen om regelingen vast te leggen voor wanneer zich problemen voordoen (safeguarding contract). De functie is dan om de relatie tegen onverwachte gebeurtenissen zoals conflicten en veranderende omstandigheden te beschermen. Als laatste kunnen contracten dienen om te beschermen wat partijen in de relatie inbrengen of ontwikkelen (spill-over contract). De inhoud van een contract (tabel 6.5) kan zo min of meer worden gezien als een 'afspiegeling' van de relatie<sup>2</sup>.

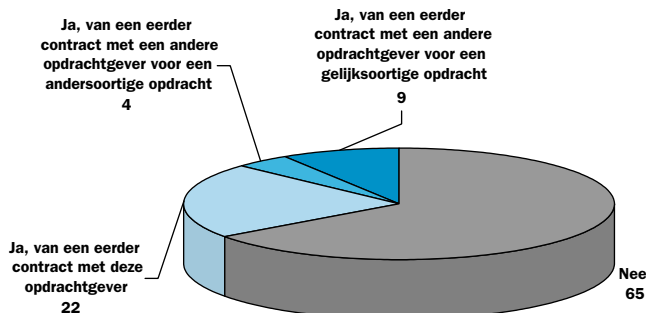
Aan projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers is deze lijst met mogelijke contractonderdelen voorgelegd. De resultaten worden in tabel 6.6 gepresenteerd.

**Figuur 6.1** Procentuele verdeling van het aantal opdrachtgevers naar de mate waarin het opgesteld contract een aangepaste versie is van een eerder contract



Bron: UTwente, EIB

**Figuur 6.2** Procentuele verdeling van het aantal opdrachtnemers naar de mate waarin het opgesteld contract een aangepaste versie is van een eerder contract



Bron: UTwente, EIB

Vrijwel alle opdrachtgevers en opdrachtnemers geven aan dat er afspraken betreffende de te leveren prestatie of het te leveren product in het contract zijn opgenomen. Verder zijn er volgens de meeste opdrachtgevers en opdrachtnemers ook afspraken vastgelegd over het projectplan en de projectplanning. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over de vraag wanneer het werk wordt opgeleverd. Afspraken over risicobeheersing, garanties en aansprakelijkheid zijn volgens 85 procent van de opdrachtgevers opgenomen in het contract. Van de opdrachtnemers is ruim 70 procent van mening dat dit onderdeel uit-

maakt van het contract. Afspraken over bijdragen in termen van mensen, materialen, materieel, financiën en kennis, afspraken over projectmanagement en afspraken over het eigenaarschap van geleverde producten/prestaties, maken volgens ongeveer 30 procent van de opdrachtgevers en ongeveer 25 procent van de opdrachtnemers onderdeel uit van het contract. Afspraken over de aanpassing of beëindiging van de relatie en over conflicthantering vormen wat vaker onderdeel van het contract. Afspraken betreffende geheimhouding van informatie, eigenaarschap van methoden / technieken en patent-

**Tabel 6.5** Contracttypen en contractelementen

Commitment contract	Safeguarding contract	Spill-over contract
1. Projectdoelen	6. Beëindiging vd relatie	9. Eigenaarschap producten
2. Projectplanning	7. Conflicthantering	10. Eigenaarschap meth / tech
3. Investerings	8. Geheimhouding informatie	11. Patent rechten
4. Projectmanagement		
5. Risicobeheersing		

Bron: UTwente, EIB

**Tabel 6.6 Percentage opdrachtgevers en opdrachtnemers dat aangeeft dat de onderstaande elementen in het contract zijn opgenomen**

Afspraken betreffende	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
- Prestatie / product	95	94
- Projectplan en planning	88	81
- Bijdragen in mensen, materialen e.d.	37	26
- Projectmanagement	34	28
- Risicobeheersing, garanties, aansprakelijkheid	85	72
- Aanpassing of beëindiging relatie	46	27
- Conflicthantering (bijv. betrokkenheid derden)	44	28
- Geheimhouding van informatie	14	8
- Eigenaarschap geleverde product / prestatie	31	22
- Eigenaarschap methoden en technieken	9	4
- Patent rechten	5	3

**Bron: UTwente, EIB**

rechten zijn het minst vaak in het contract opgenomen.

Als we de contractelementen uitzetten tegen organisatie- en aanbestedingsvormen, blijkt dat contracten die worden gebruikt in innovatieve organisatievormen (design & construct, publiek private samenwerking, e.d.) naar verhouding de meeste elementen worden opgenomen. Het gaat hierbij vaak om grotere projecten, waarbij logischerwijs grote risico's gelden en waarbij dus meer wordt vastgelegd. Ook blijkt dat bij projecten die via openbare aanbesteding zijn gegund, gemiddeld genomen meer elementen worden meegenomen in het contract dan bij onderhandse of traditionele aanbestedingen. Ook bij openbare aanbesteding gaat het vaak om relatief grote projecten.

#### Controleerbaarheid en controle

De vastgelegde afspraken zijn voor opdrachtgevers en opdrachtnemers in meer of mindere mate controleerbaar. Aan opdrachtgevers en aan opdrachtnemers is gevraagd hoe ze de controleerbaarheid van gemaakte afspraken inschatten en of ze actief controle uitvoeren. Uit tabel 6.7 blijkt dat 80 procent van de opdrachtgevers en een kleine 70 procent van de opdrachtnemers van mening is dat de afspraken in (zeer) grote mate controleerbaar zijn. Verder geeft ongeveer driekwart van de opdrachtgevers aan daadwerkelijk te controleren. Van de opdrachtnemers geeft ongeveer 70 procent aan de opdrachtgever op het nakomen van contractueel vastgelegde afspraken te controleren. Naast de vraag in hoeverre opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar daadwerkelijk controleren op het nakomen van afspraken, hebben we beide partijen ook gevraagd in



**Tabel 6.7 De controleerbaarheid en de daadwerkelijke controle van contractelementen door opdrachtgevers en opdrachtnemers, in procenten**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Controleerbaarheid</i>		
Niet / nauwelijks / in zekere mate	20	32
In (zeer) grote mate	80	68
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<i>Daadwerkelijke controle</i>		
Niet / nauwelijks / in zekere mate	27	31
In (zeer) grote mate	73	69
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Bron: UTwente, EIB</b>		

hoeverre ze elkaar vervolgens dwingen om gemaakte afspraken na te komen. Opdrachtgevers en opdrachtnemers konden op een vijfpuntsschaal per mogelijk gemaakte afspraak aangeven of ze de andere partij hebben gedwongen om de desbetreffende afspraak na te komen. Het cijfer 1 staat hier voor 'niet gedwongen' en het cijfer 5 staat voor 'volledig gedwongen'. In tabel 6.8 worden de cijfers weergegeven.

Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers geven aan de andere partij in vrij grote mate te dwingen om afspraken betreffende de afgesproken te leveren prestatie na te komen. Ook afspraken betreffende projectplanning, risicobeheersing en aansprakelijkheid worden door zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers in sterke mate afgedwongen. Vergelijking met tabel 6.6 laat zien dat naarmate afspraken relatief vaker in het contract zijn opgenomen, deze ook vaker worden afgedwongen door opdrachtgevers en opdrachtnemers.

Als onderscheid wordt gemaakt naar organisatievormen blijkt dat opdrachtgevers en opdrachtnemers die in innovatieve organisatievormen werken relatief vaker zeggen het nakomen van afspraken af te dwingen. Het sterkst geldt dit voor afspraken betreffende de geheimhouding, de projectplanning en de aanpassing / beëindiging van de relatie. Daarnaast laat onderscheid naar aanbestedingsvorm zien dat opdrachtnemers bij openbare aanbestedingen relatief vaker afspraken afdwingen. Het sterkst geldt dit voor afspraken betreffende de projectplanning. Opdrachtgevers zeggen juist bij onderhandse aanbestedingen vaak het nakomen van afspraken af te dwingen.

#### Algemene voorwaarden

Tijdens de uitvoering van een project kunnen algemene voorwaarden van toepassing zijn. De Uniforme Administratieve Voorwaar-

**Tabel 6.8** Mate waarin opdrachtgevers en opdrachtnemers zeggen de ander te dwingen om afspraken na te komen<sup>1)</sup>

Afspraken betreffende	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
- Prestatie / product	4.6	4.4
- Projectplan en planning	4.2	4.0
- Bijdragen in mensen, materialen e.d.	2.9	2.7
- Projectmanagement	3.0	2.7
- Risicobeheersing, garanties, aansprakelijkheid	4.4	3.9
- Aanpassing of beëindiging relatie	3.2	2.3
- Conflicthantering (bijv. betrokkenheid derden)	3.3	2.5
- Geheimhouding van informatie	2.2	1.8
- Eigenaarschap geleverde product / prestatie	3.4	2.7
- Eigenaarschap methoden en technieken	2.2	1.8
- Patent rechten	1.7	1.4

1) De gemiddelde cijfers zijn gescoord op een schaal van 1 t/m 5, waarbij 1 staat voor 'niet gedwongen' en 5 voor 'volledig gedwongen'.

**Bron: UTwente, EIB**

den (UAV) zijn de meest gehanteerde voorwaarden. Hierbij draagt de opdrachtgever een bouwplan aan en voert ook de regie. Ook zijn er voorwaarden ontwikkeld voor het werken met geïntegreerde contractvormen als design & construct en turn-key: De UAV-GC 2000 en de UAV-GC 2005.

Van de opdrachtgevers geeft ongeveer 80 procent aan de UAV uit 1989 te gebruiken. Bij de opdrachtnemers ligt dit percentage nog 10 procent hoger. In 10 procent van de gevallen geven opdrachtgevers aan de geïntegreerde voorwaarden te hanteren. Bij de opdrachtnemers gelden deze voorwaarden in 5 procent van de projecten. In ongeveer 10 procent van de gevallen wordt gebruik gemaakt van bedrijfseigen voorwaarden.

## 6.4 Conflicthantering

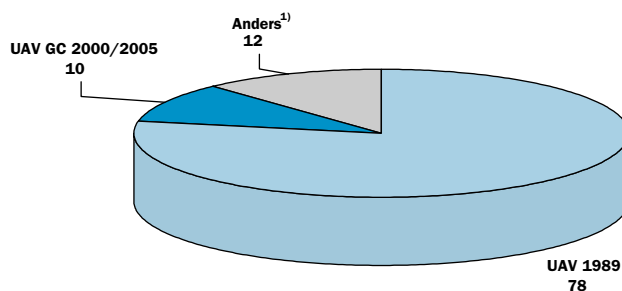
Het afsluiten van een contract wordt voorafgegaan door onderhandelingen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Bij de besluitvorming, moet onderscheid gemaakt worden tussen het formele besluit, neergelegd in een contract, en de informele ver-

wachtingen die door het onderhandelingsproces zijn gewekt. Als een opdrachtnemer zich tijdens het onderhandelingsproces coöperatief heeft opgesteld, is daarmee bij de opdrachtgever waarschijnlijk de verwachting gewekt dat deze houding zich ook zal uitstrekken over de uitvoeringsfase. Als gevolg van complexiteit doen zich tijdens de uitvoeringsfase echter vaak situaties voor die vragen om een hernieuwd proces van onderhandeling en besluitvorming. In deze paragraaf gaan we in op problemen die zich voordoen in de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers gedurende een bouwproject. Ook gaan we na hoe de partijen werken aan het oplossen van deze problemen.

### Problemen

Elke fase van het bouwproces kent specifieke probleempunten. Zo moet er in de voorbereidingsfase overeenstemming worden bereikt over de offerte. Tijdens de uitvoering kan er discussie ontstaan over de vraag wie opdraait voor de kosten van meer- en minderwerk. Als een project gereed is, kunnen er problemen optreden over de afhande-

**Figuur 6.3** Procentuele verdeling van het aantal opdrachtgevers naar de toegepaste administratieve voorwaarden



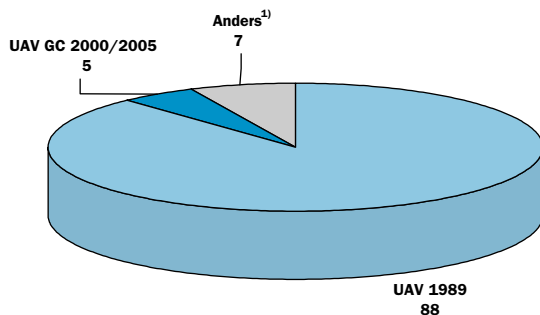
1) Onder de categorie 'anders' vallen ook de bedrijfseigen voorwaarden.

Bron: UTwente, EIB

ling van klachten. In tabel 6.9 en 6.10 is aangegeven welke mogelijke problemen zich volgens opdrachtgevers en opdrachtnemers voordoen tijdens een bouwproject. De getallen representeren het percentage opdrachtgevers en opdrachtnemers dat aan heeft gegeven dat het betreffende probleem zich heeft voorgedaan.

Het meest blijken zich problemen voor te doen rondom discussies betreffende het meer- en minderwerk. Van de projectleiders van opdrachtgevers geeft tweederde aan dat er discussie is ontstaan over dit onderwerp. De projectleiders van opdrachtnemers geven in iets minder dan 60 procent van de gevallen aan dat er problemen zijn geweest met betrekking tot meer- en minderwerk.

**Figuur 6.4** Procentuele verdeling van het aantal opdrachtnemers naar de toegepaste administratieve voorwaarden



1) Onder de categorie 'anders' vallen ook de bedrijfseigen voorwaarden.

Bron: UTwente, EIB

Daarnaast geeft de helft van de opdrachtnemers aan dat er discussie is geweest over het tijdig of onjuist aanleveren van benodigde gegevens. Een derde van de opdrachtgevers is van mening dat zich hier problemen hebben voorgedaan. Andere discussies hebben betrekking op de onvolledigheid van de offerte (in ongeveer 30 procent van de gevallen aangedragen door opdrachtgevers), de start van de werkzaamheden (aangedragen door een derde van de opdrachtnemers) en de overschrijding van oplevertermijnen of leverdata (in beide gevallen circa 30 procent). Daarnaast zijn er een aantal problemen waarvan vooral opdrachtgevers vinden dat ze zich hebben voorgedaan, zoals de netheid en zorgvuldigheid van werken (28 procent), de afhandeling van klachten (25 procent) en de garantie & onderhoudsperiode (20 procent). In de meeste gevallen blijkt het verschil in de problemen die opdrachtgevers en opdrachtnemers ervaren, logisch terug te voeren te zijn op het verschil in belangen tussen beide.

Als onderscheid wordt gemaakt naar type opdrachtgever, dan geven organisaties (bedrijven, stichtingen, et cetera) gemiddeld genomen vaker aan dat zich problemen hebben voorgedaan dan gemeentelijke opdracht-

gevers. Ook blijkt dat grote opdrachtgevers tegen andere problemen aanlopen dan de kleine opdrachtgevers. Zo hebben grote opdrachtgevers relatief vaker discussies over de start van werkzaamheden en het leveringsschema, terwijl kleine opdrachtgevers juist vaker discussies hebben over de garantie en de onderhoudsperiode. Eenzelfde verhaal gaat op voor de opdrachtnemers: Grote bouwbedrijven hebben vaker discussies over de start van werkzaamheden en het leveringsschema, terwijl kleinere opdrachtnemers juist vaker aanlopen tegen discussies over de inzet van mensen op de bouwplaats. Verder blijken er duidelijke verschillen te bestaan tussen verschillende sectoren. Bedrijven die werkzaam zijn in de gww geven vaker dan hun collega's uit de b&u aan dat ze tegen problemen aanlopen.

### Problemen opgelost?

Naast de vraag op welke gebieden zich problemen hebben voorgedaan, is het interessant om te zien of deze problemen naar het oordeel van projectleiders van opdrachtnemers en opdrachtgevers zijn opgelost. In tabel 6.11 is weergegeven welk percentage van opdrachtgevers en opdrachtnemers van

**Tabel 6.9 Percentage opdrachtgevers dat aangeeft dat onderstaande problemen zich voordoen tijdens het project (n = 135)**

Discussie over ...	Opdrachtgevers
- Meer- / minderwerk	67
- Tijdig of onjuist aanleveren benodigde gegevens	34
- Overschrijding oplevertermijnen / leverdata	33
- Onvolledigheid offerte	31
- Netheid en zorgvuldigheid van werken	28
- Kwaliteit, arbo, veiligheid en milieu	28
- Afhandeling van klachten	25
- Start werkzaamheden of leveringsschema	24
- Inschakeling onderaannemers door opdrachtnemer	21
- Garantie en onderhoudsperiode	20
- Betalingen en betalingstermijnen	19
- Van toepassing verklaren algemene voorwaarden	10
- Inzet materieel of gebruik gereedschappen	7

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel 6.10      Percentage opdrachtnemers dat aangeeft dat onderstaande problemen zich voordoen tijdens het project (n = 202)**

Discussie over ...	Opdrachtnemers
- Meer- / minderwerk	58
- Tijdig of onjuist aanleveren benodigde gegevens	48
- Start werkzaamheden of leveringsschema	34
- Overschrijding oplevertermijnen / leverdata	30
- Onvolledigheid offerte	23
- Kwaliteit, arbo, veiligheid en milieu	21
- Inschakeling onderaannemers door opdrachtnemer	20
- Betalingen en betalingstermijnen	20
- Netheid en zorgvuldigheid van werken	16
- Afhandeling van klachten	14
- Van toepassing verklaren algemene voorwaarden	11
- Inzet mensen op de bouwplaats	11
- Garantie en onderhoudsperiode	10
- Inzet materieel of gebruik gereedschappen	9

**Bron: UTwente, EIB**

De organisatie van een project blijkt duidelijk van invloed te zijn op de mate waarin zich problemen voordoen. De opdrachtnemers die in een traditionele organisatievorm werken, geven relatief vaker aan dat zich discussies hebben voorgedaan. Ook opdrachtgevers geven aan dat in een traditionele vorm vaak onenigheid optreedt. In bouwteamverband en innovatieve werkvormen doen zich in mindere mate problemen voor. Verder blijkt er een verband te zijn tussen de wijze van aanbesteden en de mate waarin discussies optreden. Zo hebben opdrachtnemers van projecten die openbaar zijn aanbesteed, relatief vaker onenigheid met de opdrachtgever. Opdrachtgevers van projecten die openbaar of onderhands zijn aanbesteed geven echter aan relatief vaker discussies te hebben. Bij eenvoudige uitnodiging is het minst sprake van onenigheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

mening is dat de problemen in belangrijke mate zijn opgelost. Een eerste blik op de cijfers leert dat een ruime meerderheid van de opdrachtgevers en opdrachtnemers van mening is dat dit het geval is. Volgens opdrachtgevers zijn vooral problemen over de inzet van materieel of het gebruik van gereedschappen, discussies over de onvolledigheid van de offerte en discussies over de inschakeling van onderaannemers in belangrijke mate opgelost. De opdrachtnemers vinden dat discussies over de onvolledigheid van de offerte, het van toepassing verklaren van de algemene voorwaarden en de inzet van mensen op de bouwplaats heel behoorlijk zijn opgelost. De onderwerpen waarvan wordt aangegeven dat ze minder vaak zijn opgelost, zijn volgens de opdrachtgevers het tijdig of onjuist aanleveren van benodigde gegevens, de overschrijding van de oplevertermijnen / leveringsschema's en het meer- en minderwerk. Opdrachtnemers zijn van mening dat zowel problemen over het niet tijdig of onjuist aanleveren van benodigde gegevens, als problemen betreffende

**Tabel 6.11 Percentage opdrachtgevers en opdrachtnemers dat aangeeft dat de onderstaande problemen in grote mate of volledig zijn opgelost**

Discussie over ...	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
- Onvolledigheid offerte	84	88
- Van toepassing verklaren algemene voorwaarden	81	86
- Start werkzaamheden of leveringsschema	81	82
- Overschrijding oplevertermijnen / leveringsschema	67	75
- Inzet mensen op de bouwplaats	69	85
- Inschakeling onderaannemers door opdrachtnemer	84	83
- Meer- / minderwerk	67	69
- Kwaliteit, arbo, veiligheid en milieu	78	83
- Inzet materieel of gebruik gereedschappen	90	84
- Tijdig of onjuist aanleveren benodigde gegevens	64	61
- Netheid en zorgvuldigheid van werken	71	84
- Afhandeling van klachten	79	79
- Garantie en onderhoudsperiode	70	79
- Betalingen en betalingstermijnen	82	72

**Bron: UTwente, EIB**

het meer- en minderwerk het minst vaak zijn verholpen.

### Oorzaken problemen

De problemen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers kunnen verschillende oorzaken hebben. Deze oorzaken kunnen relatief onschuldig zijn (zoals interpretatieverschillen), maar ook ernstige vormen aannemen (zoals misbruik door de andere partij). In tabel 6.12 is op een rij gezet welke oorzaken volgens projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers een rol spelen bij problemen die ontstaan gedurende bouwprojecten. Uit de tabel blijkt duidelijk dat het in veel gevallen gaat om verschillen in interpretatie van een ontstaande situatie. Ongeveer de helft van de opdrachtgevers geeft aan dat deze oorzaak een rol speelt, tegenover ruim 40 procent van de opdrachtnemers. Ook gemakzucht bij de andere partij wordt in ongeveer 20 procent van de gevallen aangewezen als belangrijke oorzaak. Miscommunicatie en overmacht bij de partner worden door zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers in iets minder dan 20 procent van de gevallen genoemd als oorzaak. Aan opdrachtnemers is gevraagd of er ook bij de eigen organisatie wel eens sprake is van overmacht. Bijna een op de tien geeft aan dat dit inderdaad het geval is. Een op de acht opdrachtnemers beticht opdrachtgevers van wanprestaties als het gaat om veroorzaken van problemen; andersom is dit 6 procent. Bewuste misleiding en misbruik door de andere partij blijken niet vaak oorzaak te zijn van problemen. In de categorie 'anders' is een aantal keer aangegeven dat problemen worden veroorzaakt door het feit dat er in de voorbereiding van het project zaken mis zijn gegaan. Daarnaast wordt het werk van onderaannemers en architecten genoemd als mogelijke oorzaak van problemen.

nemers in iets minder dan 20 procent van de gevallen genoemd als oorzaak. Aan opdrachtnemers is gevraagd of er ook bij de eigen organisatie wel eens sprake is van overmacht. Bijna een op de tien geeft aan dat dit inderdaad het geval is. Een op de acht opdrachtnemers beticht opdrachtgevers van wanprestaties als het gaat om veroorzaken van problemen; andersom is dit 6 procent. Bewuste misleiding en misbruik door de andere partij blijken niet vaak oorzaak te zijn van problemen. In de categorie 'anders' is een aantal keer aangegeven dat problemen worden veroorzaakt door het feit dat er in de voorbereiding van het project zaken mis zijn gegaan. Daarnaast wordt het werk van onderaannemers en architecten genoemd als mogelijke oorzaak van problemen.

### Oorzaak en probleem

Het is interessant om te zien of er een relatie bestaat tussen de door projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers genoemde problemen, en de door beide partijen aangegeven oorzaken. Projectleiders van

**Tabel 6.12**    **Percentage opdrachtgevers en opdrachtnemers dat aangeeft dat de onderstaande oorzaken een rol hebben gespeeld bij de problemen**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
Wanprestatie andere partij	6	13
Wanprestatie eigen organisatie	Nvt. <sup>1)</sup>	1
Overmacht andere partij	19	17
Overmacht eigen organisatie	Nvt. <sup>1)</sup>	8
Tussentijdse wijziging in personeel andere partij	14	8
Tussentijdse wijziging in personeel eigen organisatie	Nvt. <sup>1)</sup>	7
Interpretatieverschillen tussen u en andere partij	48	42
Miscommunicatie tussen u en de andere partij	16	17
Gebrekkige afstemming tussen u en de andere partij	9	9
Gemakzucht van de andere partij	21	19
Gemakzucht eigen organisatie	Nvt. <sup>1)</sup>	1
Ontbreken chemie tussen u en andere partij	4	5
Bewuste misleiding van de andere partij	2	2
Misbruik door de andere partij	1	3
Anders	11	11

1) Deze oorzaken zijn alleen voorgelegd aan de opdrachtnemers.

**Bron: UTwente, EIB**

opdrachtgevers en opdrachtnemers konden zowel verschillende problemen als verschillende oorzaken aangeven. Een één-op-één koppeling was gezien de complexiteit van de vragenlijst niet mogelijk. We hebben bekeken welke problemen door opdrachtgevers en opdrachtnemers als veelvoorkomend zijn aangemerkt en welke oorzaken vervolgens vaak zijn genoemd. Het blijkt dat 'interpretatieverschillen' en 'gemakzucht van de andere partij' door opdrachtgevers bij vrijwel alle problemen als belangrijke oorzaken worden genoemd. Bij discussies over de start van de werkzaamheden wordt miscommunicatie vaak als oorzaak door opdrachtgevers aangemerkt. Discussies over overschrijding van oplevertermijnen en / of leverdata vertonen relatief grote samenhang met miscommunicatie en overmacht van de andere partij. Bij problemen met betrekking tot de inzet van mensen op de bouwplaats komen logischerwijs discussies betreffende wijzigingen in personeel vaak als oorzaak naar voren. Bij problemen rondom de

inschakeling van onderaannemers wordt door opdrachtgevers regelmatig gewezen op de overmacht van opdrachtnemers. Verder blijkt dat problemen over de inzet van materieel of het gebruik van gereedschappen relatief vaak voortkomen uit wijzigingen in het personeel.

Als we vervolgens kijken naar opdrachtnemers, dan zien we dat bij vrijwel alle problemen 'interpretatieverschillen' en 'gemakzucht van de andere partij' naar voren komen als belangrijke oorzaken. Daarnaast blijkt dat bij discussies over het van toepassing verklaren van algemene voorwaarden, over de start van werkzaamheden, of over overschrijding van oplevertermijnen 'wanprestatie van de opdrachtgever' vaak als oorzaak wordt genoemd. Bij problemen over de onvolledigheid van de offerte, de netheid en zorgvuldigheid van werken, de afhandeling van klachten, garantie / onderhoudsperiode en betalingen, noemen opdrachtnemers vaak miscommunicatie als belangrijke oor-

zaak. Tot slot wordt bij discussies over kwaliteit, arbo, veiligheid en milieu relatief vaak aangegeven dat de oorzaak ligt in overmacht van de opdrachtgever.

Als we de belangrijkste oorzaken die de opdrachtgevers en opdrachtnemers noemen met elkaar vergelijken, zien we dat opdrachtgevers oorzaken veelal zoeken in zaken waarop beide partijen weinig invloed hebben: personeelswijzigingen en overmacht. Opdrachtnemers leggen daarentegen de oorzaak juist vaker bij opdrachtgevers neer.

## Maatregelen

Onderstaand gaan we in op de vraag welke maatregelen opdrachtgevers en opdrachtnemers treffen naar aanleiding van de ontstane discussies en problemen. Bijna driekwart van de projectleiders van opdrachtgevers geeft aan met opdrachtnemers in overleg te gaan over de gerezen problemen. Ongeveer 65 procent van de projectleiders van opdrachtnemers geeft aan dat er overleg heeft plaatsgevonden met de opdrachtgever. Daarnaast wordt er redelijk vaak onderhandeld, hoewel opdrachtgevers dit vaker noemen als maatregel dan opdrachtnemers. Hoger management wordt vooral door opdrachtnemers ingeschakeld, terwijl opdrachtgevers aangeven vaker termijnen te stellen. Ongeveer een op de tien opdrachtgevers heeft betalingen uitgesteld naar aanleiding van een discussie met de opdrachtnemer. Geschillencommissies zijn door geen van beide partijen ingeschakeld. Verder zijn er slechts sporadisch juridische stappen ondernomen. De relatie is in geen van de gevallen verbroken naar aanleiding van een probleem. Wel is in enkele gevallen de samenstelling van het projectteam veranderd. In minder dan 10 procent van de gevallen zijn helemaal geen maatregelen genomen naar aanleiding van problemen.

Als we vervolgens onderscheid maken naar type opdrachtgever dan blijkt dat alleen organisaties (bedrijven, verenigingen) termijnen hebben gesteld. Projectleiders van

gemeenten hebben deze maatregel nooit genoemd. Hetzelfde geldt voor het uitstellen gebruik van overleg. Onderscheid naar grootte van opdrachtgevers laat zien dat alleen op het punt van overleg verschil is waargenomen: kleine opdrachtgevers maken vaker gebruik van overleg dan grotere opdrachtgevers.

Bedrijven uit de gww blijken vaker te onderhandelen en hoger management in te schakelen dan hun collega's uit de b&u. Verder blijkt dat kleine bedrijven vaker overleggen met opdrachtgevers dan hun grotere collega's. Daarnaast blijkt dat het veranderen van de samenstelling van een projectteam zich alleen heeft voorgedaan bij grote opdrachtnemers.

## 6.5 Resumé

Het komt slechts sporadisch voor dat opdrachtgevers en opdrachtnemers met elkaar samenwerken op basis van een mondelinge overeenkomst. Contracten die de partijen hanteren zijn in circa de helft van de gevallen speciaal toegesneden op het project. In de andere helft van de gevallen gaat het om standaardcontracten. Meestal wordt het contract opgesteld door de opdrachtgever. Het meest vaak blijken afspraken te worden opgenomen over de te leveren prestaties / producten, over het projectplan / de planning en over risicobeheersing / garanties. Het contract vormt zo een basis voor samenwerking (commitment functie), maar dient tegelijkertijd om de relatie te beschermen tegen onverwachte gebeurtenissen en veranderende omstandigheden (safeguarding functie). Opdrachtgevers en opdrachtnemers vinden dat afspraken die in het contract zijn vastgelegd goed controleerbaar zijn. Het merendeel zegt ook daadwerkelijk controle uit te voeren.

Naar mate een contract meer gepreciseerd is, blijken zich over het algemeen minder problemen voor te doen. Vertrouwen en contracten zijn in dat geval dus complementair aan elkaar. Het vaakst treden discussies op over meer- en minderwerk. Daarnaast ontstaan er discussies over het tijdig of onjuist aanleveren van gegevens, overschrijding van opleverdata, start van de werkzaamhe-



**Tabel 6.13**    **Percentage opdrachtgevers en opdrachtnemers dat de onderstaande maatregelen heeft getroffen naar aanleiding van de problemen**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
Geen maatregelen	8	9
Overleg	72	64
Onderhandeling	45	36
Hoger managementniveau ingeschakeld	12	20
Termijnen gesteld	19	9
Betalingen uitgesteld	9	Nvt.
Geschillencommissie	0	0
Juridische stappen	0	1
Relatie verbroken	0	0
Samenstelling projectteam veranderd	2	6

**Bron: UTwente, EIB**

den (opdrachtnemers) en over de onvolledigheid van de offerte (opdrachtgevers). Een grote meerderheid van de opdrachtgevers en opdrachtnemers geeft aan dat de problemen aan het eind van een project veelal zijn opgelost. Juist de meest voorkomende problemen worden echter het minst vaak opgelost. Als belangrijke oorzaken worden genoemd: interpretatieverschillen, overmacht van de andere partij, ontbreken chemie (opdrachtgevers) en gemakzucht andere partij (opdrachtnemers). Meestal vindt overleg of onderhandeling plaats over de ontstane problemen. In bijna geen enkel geval hebben partijen juridische stappen genomen of is een geschillencommissie ingeschakeld.

Hoe meer problemen zich voordoen, hoe minder vertrouwen opdrachtgevers en opdrachtnemers in elkaar zeggen te hebben. Vooral opdrachtnemers geven aan, dat de informatievoorziening en communicatie minder open en eerlijk verloopt naar mate er meer problemen zijn. Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers hebben het gevoel dat de ander partij onevenredige voordelen tracht te behalen en informatie achterhoudt. Daardoor hebben ze meer de neiging om elkaar in de gaten te houden. Naar mate er meer problemen zijn, proberen beide partijen te voorkomen dat de ander zijn invloed vergroot.

## Noten

- 1 Het betreft hier het onderzoek: EIB. Opdrachtgevers aan het woord. Amsterdam, 2005.
- 2 Klein Woolthuis, R. (1999), *Sleeping with the enemy, Trust dependency and contract in interorganizational relationships*, dissertation.

## 7 PROJECTOVERSTIJGENDE SAMENWERKING EN TEVREDENHEID

### 7.1 Inleiding

In de vorige hoofdstukken van dit rapport hebben we het vertrouwen tussen projectleiders van opdrachtgevers en projectleiders van opdrachtnemers in kaart gebracht. Ook hebben we gezien hoe de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers is geformeerd door middel van contracten. In dit hoofdstuk gaan we in paragraaf 7.2 in op de vraag in hoeverre samenwerking in het verleden en / of samenwerking in de toekomst van invloed is op het wederzijdse vertrouwen. Ook gaan we na in hoeverre partijen ervaren gedurende een project afhankelijk van elkaar te zijn. In paragraaf 7.4 zien we tot slot of er een verband bestaat tussen de tevredenheid met betrekking tot de samenwerkingsrelatie en de gegeven antwoorden voor wat betreft het vertrouwen.

### 7.2 Eerdere en toekomstige samenwerking

Bij het vertrouwen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers speelt eerdere en mogelijk toekomstige samenwerking een belangrijke rol. Partijen die in het verleden met elkaar hebben samengewerkt, weten immers min of meer wat ze aan elkaar hebben. Dit fenomeen staat bekend onder de naam *shadow of the past*: de ervaring uit het verleden beïnvloedt de houding van een partij ten opzichte van een partner gedurende een huidig project. Slechte ervaringen leiden tot een relatief laag initieel vertrouwen. Is een eerdere samenwerking echter goed bevallen, dan is het initiële vertrouwen hoog. Bevalt de huidige samenwerking, dan wordt de kans dat een partner ook bij een eventueel toekomstig project wordt ingeschakeld groter. Als partijen weten dat ze mogelijk in een toekomstig project worden ingeschakeld, heeft dat een weerslag op het gedrag tijdens het huidige project. Dit laatste fenomeen staat bekend onder de naam *shadow of the future*. Bevalt de samenwerking echter niet,

dan zal een partij juist vraagtekens zetten bij een eventuele nieuwe samenwerking met de desbetreffende partner.

Aan projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers is gevraagd of ze persoonlijk en (voor zover ze weten) hun organisatie al eerder heeft samengewerkt met de (projectleider van de) andere partij. In feite zijn er dus 4 vragen gesteld:

- Heeft de *projectleider* zelf eerder samengewerkt met de *projectleider* van de andere partij?
- Heeft de *projectleider* zelf eerder samengewerkt met de *organisatie* van de andere partij (dus niet specifiek met de projectleider)?
- Heeft de *organisatie* waarvoor de projectleider werkt eerder samengewerkt met de *projectleider* van de andere partij?
- Heeft de *organisatie* waarvoor de projectleider werkt eerder samengewerkt met de *organisatie* van de andere partij (dus niet specifiek met de projectleider)?

### Eerdere samenwerking

Het blijkt dat ongeveer de helft van de projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers al eerder heeft samengewerkt met de andere partij (tabel 7.1). Een derde van de projectleiders heeft zelfs al eerder samengewerkt met de projectleider van de andere partij. Als gevraagd wordt naar de samenwerking van de eigen organisatie met partnerorganisatie, geeft bijna driekwart van de projectleiders van opdrachtgevers aan dat de eigen organisatie eerder heeft samengewerkt met de desbetreffende opdrachtnemer. Bijna de helft van de projectleiders van opdrachtgevers zegt dat er al eerder sprake is geweest van samenwerking tussen zijn organisatie en de desbetreffende projectleider van de opdrachtnemer. Bij opdrachtnemers is bijna tweederde van de projectleiders van mening dat hun organisatie al eerder heeft samengewerkt met de opdrachtgever. Iets meer dan de helft geeft aan dat er sprake was van eerdere samenwerking tussen zijn organisatie en de projectleider van de betreffende opdrachtgever.

**Tabel 7.1** Mate waarin projectleider en organisatie eerder hebben samengewerkt met de andere partij en / of de projectleider van de andere partij, in procenten

	Opdrachtgevers (n = 135)		Opdrachtnemers (n = 202)	
	Organisatie	Projectleider	Organisatie	Projectleider
U persoonlijk	54	34	50	37
Uw organisatie	72	47	67	51

**Bron: UTwente, EIB**

Als vervolgens onderscheid wordt gemaakt naar het type opdrachtgever en de sector waarin de opdrachtgever werkzaam is, blijkt dat organisaties (bijvoorbeeld bedrijven, verenigingen en stichtingen) in vergelijking met gemeenten vaker aangeven dat al eerder is samengewerkt met de desbetreffende opdrachtnemer. Bij opdrachtnemers geldt dat bedrijven uit de gww relatief vaker dan bedrijven uit de b&u hebben samengewerkt met de desbetreffende opdrachtgever of met de projectleider hiervan. Onderscheid naar de grootte van opdrachtgevers en opdrachtnemers laat zien dat projectleiders van kleine opdrachtnemers relatief vaker eerder hebben samengewerkt met de (projectleider van de) opdrachtgever. Bij de opdrachtgevers blijkt dat vooral kleine opdrachtgevers eerder hebben samengewerkt met (de pro-

jectleider van) de opdrachtnemer.

Aan opdrachtgevers en opdrachtnemers is niet alleen gevraagd om aan te geven of er in het verleden eerder is samengewerkt. Ook is gevraagd wat zij van groter belang achten; de organisatie of de projectleider van de organisatie waarmee zaken wordt gedaan. Tabel 7.2 presenteert het antwoord op deze vraag. Ongeveer de helft van de opdrachtgevers en opdrachtnemers geeft aan beiden even belangrijk te vinden. Van de opdrachtnemers vindt echter een aanzienlijk deel (40 procent) de projectleider van een opdrachtgever belangrijker tijdens een samenwerkingsproject, dan de organisatie achter de projectleider. Bij opdrachtgevers is dit percentage substantieel lager. Verder blijkt dat gemeenten, in vergelijking met or-

Het is interessant om te zien of er samenhang bestaat tussen de manier van aanbesteden en de mate waarin sprake is van eerdere samenwerking. Zo valt te verwachten dat opdrachtgevers bij enkelvoudige uitnodiging relatief vaker in zee gaan met een bouwbedrijf waarmee ze al eerder hebben samengewerkt. Uit analyse van de gegevens blijkt dit inderdaad het geval te zijn. Bij openbare aanbesteding is juist minder vaak sprake van eerdere samenwerking.

Ook hebben we gekeken of er samenhang bestaat tussen eventueel eerdere samenwerking en de manier waarop een project georganiseerd is. Het blijkt dat bij projecten die worden uitgevoerd in een bouwteam het vaakst sprake is van eerdere samenwerking. Opdrachtnemers geven aan dat bij organisatievormen als design & construct en publiek-private samenwerking het minst vaak is samengewerkt in een eerder stadium. Volgens de opdrachtgevers is bij een traditionele organisatievorm het minst vaak sprake van eerdere samenwerking.

**Tabel 7.2** Percentage opdrachtgevers en opdrachtnemers dat vindt dat de organisatie of de persoon van de projectleider belangrijker is in een samenwerkingsrelatie

	Persoon	Organisatie	Geen verschil	Totaal
<i>Opdrachtgevers (n = 135)</i>				
Organisaties	20	27	53	100
Gemeente	31	16	53	100
<b>Totaal opdrachtgevers</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>53</b>	<b>100</b>
<i>Opdrachtnemers (n = 202)</i>				
B&u	41	14	45	100
Gww	39	8	54	100
<b>Totaal opdrachtnemers</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>46</b>	<b>100</b>
<b>Bron: UTwente, EIB</b>				

ganisaties, de projectleider van de opdrachtnemer relatief vaker belangrijker vinden.

#### Intensiteit eerdere samenwerking

Naast de vraag of partijen eerder met elkaar hebben samengewerkt (een ja / nee vraag), hebben we ook gevraagd naar de intensiteit van deze samenwerking. Aan de projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers die hebben aangegeven eerder met de andere partij te hebben samengewerkt, is voorgelegd hoe vaak ze met deze partij hebben samengewerkt. Ongeveer de helft van de projectleiders van opdrachtgevers geeft aan dat het een eenmalige of incidentele samenwerking betrof (tabel 7.3). Ongeveer een derde geeft aan regelmatig samen te werken met de (projectleider van de) opdrachtnemer van het desbetreffende project. Ruim 20 procent geeft aan met grote regelmaat of zo goed als altijd met de desbetreffende opdrachtnemer zaken te doen. Van de projectleiders aan de kant van de opdrachtnemers zegt ongeveer 40 procent met enige regelmaat samen te werken met de desbetreffende opdrachtgever. Een ongeveer even groot percentage geeft aan dat het een

eenmalige of incidentele samenwerking betrof. Wat betreft de organisaties waarvoor de projectleiders werkzaam zijn, blijkt dat ruim een kwart met grote regelmaat samenwerkt met de desbetreffende opdrachtgever.

Als we vervolgens onderscheid maken naar de sector waarin opdrachtnemers werkzaam zijn, blijken gww-bedrijven relatief vaker dan bedrijven uit de b&u voor dezelfde opdrachtgevers te werken. Onderscheid naar opdrachtnemergrootte laat zien dat projectleiders van kleine bedrijven relatief vaker dan projectleiders van grote bedrijven aangeven dat ze persoonlijk met enige of grote regelmaat samenwerken met dezelfde opdrachtgever.

Wat betreft de opdrachtgevers blijkt dat bij gemeenten en kleine opdrachtgevers minder vaak sprake is van samenwerking met de desbetreffende opdrachtnemer. Het percentage dat aangeeft dat met enige of grote regelmaat met deze opdrachtnemer wordt samengewerkt, is bij organisaties en grote opdrachtgevers substantieel hoger.

**Tabel 7.3** Mate waarin (projectleiders van) opdrachtgevers en opdrachtnemers aangeven eerder met elkaar te hebben samengewerkt, in procenten

	Opdrachtgevers (n = 135)		Opdrachtnemers (n = 202)	
	Persoonlijk	Organisatie	Persoonlijk	Organisatie
Eenmalig	29	16	21	15
Incidenteel	21	23	23	18
Met enige regelmaat	28	35	40	39
Met grote regelmaat	18	23	16	27
Zo goed als altijd	4	3	0	1
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Bron: UTwente, EIB

#### Tevredenheid eerdere samenwerking

Over het algemeen zijn de (projectleiders van) opdrachtgevers en opdrachtnemers tevreden over een eerdere samenwerking met de andere partij (tabel 7.4). De opdrachtnemers geven wat vaker aan niet tevreden te zijn. Het percentage dat aangeeft zeer tevreden te zijn is bij opdrachtnemers echter eveneens hoger dan bij opdrachtgevers. Na-

dere analyse van de cijfers leert dat projectleiders van bedrijven die werkzaam zijn binnen de gww veel minder tevreden zijn over een eerdere samenwerking dan hun collega's uit de b&u. Daarnaast blijken kleine opdrachtnemers in vergelijking met grote opdrachtnemers vaker zeer tevreden te zijn. Eenzelfde verhaal gaat op voor opdrachtgevers. Ook hier zijn projectleiders van kleine opdrachtgevers positiever gestemd over een

**Tabel 7.4** Tevredenheid over eerdere samenwerking met andere partij, in procenten

	Opdrachtgevers (n = 135)		Opdrachtnemers (n = 202)	
	Persoonlijk	Organisatie	Persoonlijk	Organisatie
Neutraal / (zeer) ontevreden	14	19	22	27
Tevreden	68	61	50	47
Zeetevreden	18	20	28	26
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Bron: UTwente, EIB

eerdere samenwerking dan grote opdrachtgevers. Daarnaast zijn projectleiders die voor gemeenten werken vaker zeer tevreden over een eerdere samenwerking dan hun collega's die voor organisaties werkzaam zijn.

### Toekomstige samenwerking

Aan projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers is ook gevraagd of ze verwachten dat zij persoonlijk en - voor zover ze dit kunnen aangeven - hun organisatie in de toekomst nog eens zaken zullen doen met elkaar. De resultaten zijn samengevat in tabel 7.5<sup>1</sup>. Uit de tabel blijkt dat een groot percentage projectleiders van opdrachtnemers verwacht in de toekomst nog eens zaken te doen met de desbetreffende opdrachtgever. Maar liefst 85 procent van de projectleiders geeft aan te verwachten in de toekomst persoonlijk zaken te doen met deze opdrachtgevende organisatie. Daarnaast verwacht 70 procent in de toekomst nogmaals samen te werken met de projectleider van het desbetreffende project. Projectleiders van opdrachtgevers verwachten in iets mindere mate in de toekomst nog eens te zullen samenwerken met de opdrachtnemende organisatie. Ruim 70 procent is van mening dat hun organisatie in de toekomst nog eens zaken zal doen met de desbetreffende opdrachtnemer. De helft denkt dat in de toekomst samenwerking zal plaatsvinden met de projectleider van de opdrachtnemende partij.

Gemeentelijke opdrachtgevers blijken in vergelijking met organisaties minder vaak te verwachten in de toekomst met de desbetreffende opdrachtnemer te zullen samenwerken. Gww-bedrijven geven in vergelijking met b&u-bedrijven vaker aan dat ze verwachten in de toekomst zaken te zullen doen met de desbetreffende opdrachtgever.

Opdrachtgevers en opdrachtnemers van projecten die enkelvoudig en onderhands zijn aanbesteed, geven relatief vaker aan dat ze verwachten in de toekomst weer met dezelfde partij of met de projectleider van deze partij samen te werken. Wat betreft de organisatievorm blijkt dat projectleiders van projecten die zijn uitgevoerd in bouwteamverband het vaakst verwachten dat in de toekomst ook weer zal worden samengewerkt met (de projectleider van) de andere partij.

Aan projectleiders is vervolgens gevraagd om aan te geven hoe groot zij *de kans* achten dat zichzelf of hun organisatie in de toekomst nog eens zaken doet met de organisatie of de projectleider van de andere partij. Uit tabel 7.6 blijkt dat ruim 45 procent van de opdrachtgevers en opdrachtnemers schat dat de kans op toekomstige samenwerking tussen de 41 en 80 procent ligt. Ongeveer 30 procent schat dat deze kans zelfs groter is dan 80 procent. In de tabel

**Tabel 7.5 Percentage opdrachtgevers en opdrachtnemers dat verwacht in de toekomst nog eens zaken te doen met de andere partij**

	Opdrachtgevers (n = 135)		Opdrachtnemers (n = 202)	
	Organisatie	Projectleider	Organisatie	Projectleider
U persoonlijk	65	48	85	70
Uw organisatie	71	50	90	73

**Bron: UTwente, EIB**

komt duidelijk naar voren dat projectleiders van bouwbedrijven in vergelijking met hun opdrachtgevende collega's de kans op toekomstige samenwerking hoger schatten.

### Samenwerking en vertrouwen

Het is interessant om te bezien in hoeverre eerdere of verwachte toekomstige samenwerking van invloed is op het vertrouwen dat (projectleiders van) opdrachtgevers en opdrachtnemers in elkaar zeggen te hebben.

Uit de door opdrachtnemers gegeven antwoorden blijkt dat als er in het verleden sprake was van samenwerking tussen de projectleider van het desbetreffende project en de organisatie van de opdrachtgever (dus niet de projectleider van de opdrachtgever), het percentage dat aangeeft veel / volledig vertrouwen te hebben, significant hoger is (bijlage 5, tabel b5.1). Verder blijkt dat als er in het verleden samenwerking is geweest tussen de opdrachtnemende organisatie en de organisatie van de opdrachtgever (dus niet de projectleider van de opdrachtgever), het percentage dat aangeeft veel / volledig vertrouwen te hebben, signi-

ficant hoger is (bijlage 5, tabel b5.1). Bij de opdrachtgevers blijkt dat samenwerking in het verleden geen significant verschil oplevert in de mate van vertrouwen (bijlage 5, tabel b5.2).

Ook mogelijk toekomstige samenwerking blijkt van invloed op het vertrouwen dat partijen in elkaar hebben. Uit analyse van de gegevens van opdrachtnemers blijkt namelijk dat als partijen verwachten ook in de toekomst samen te werken (dit geldt voor zowel de projectleider als de achterliggende organisatie), het percentage dat aangeeft veel / volledig vertrouwen te hebben significant hoger is (bijlage 5, tabel b5.3). Voor de opdrachtgevers geldt dat als verwacht wordt dat er in de toekomst wordt samengewerkt tussen de eigen projectleider en opdrachtnemende organisatie, het percentage dat aangeeft veel / volledig vertrouwen te hebben significant hoger is (bijlage 5, tabel b5.4). Verder geldt dat als er verwacht wordt dat er in de toekomst samenwerking plaatsvindt tussen de eigen organisatie en de opdrachtnemende organisatie, het percentage met veel / volledig vertrouwen significant hoger is (bijlage 5, tabel b5.4).

**Tabel 7.6 Verdeling van de kansen voor samenwerking in de toekomst, in procenten**

	Organisatie				Projectleider			
	≤ 40	41 - 80	> 80	Totaal	≤ 40	41 - 80	> 80	Totaal
<i>Opdrachtgevers</i> (n = 135)								
U persoonlijk	19	49	32	100	35	39	26	100
Uw organisatie	16	46	38	100	30	41	29	100
<i>Opdrachtnemers</i> (n = 202)								
U persoonlijk	17	47	36	100	35	39	26	100
Uw organisatie	8	44	48	100	23	44	33	100

Bron: UTwente, EIB

### 7.3 Afhankelijkheid

In een relatie tussen twee partijen moeten kosten worden gemaakt die te maken hebben met de beoordeling van de kwaliteit en betrouwbaarheid van de partner en met het opstellen van contracten. Onder deze kosten vallen ook kosten die te maken hebben met het risico van afhankelijkheid. Afhankelijkheid uit zich bijvoorbeeld door investeringen die alleen in de relatie terugverdiend kunnen worden en die een partij opnieuw moet maken als de relatie wordt verbroken. Hierdoor kan een partij als het ware in de relatie gevangen raken en afhankelijk worden van de voorzetting van de relatie (lock-in). Hoe meer partij B afhankelijk is van partij A, des te meer invloed A op B kan uitoefenen. We spreken dan van eenzijdige afhankelijkheid. Partij A kan misbruik maken van deze situatie door te dreigen de relatie te verbreken en daarmee een hoger aandeel in de gezamenlijke toegevoegde waarde op te eisen (hold-up). Als A en B afhankelijk zijn van elkaar om een project tot een goed resultaat te brengen, spreken we van wederzijdse afhankelijkheid.

In deze paragraaf gaan we in op de vraag in hoeverre de opdrachtgevers en opdrachtnemers ervaren afhankelijk van elkaar te zijn. Dit doen we door te differentiëren naar investeringsafhankelijkheid en contractafhankelijkheid.

Met investeringsafhankelijkheid wordt bedoeld op het feit dat partijen investeringen hebben gedaan die niet meer bruikbaar zijn in volgende projecten. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om investeringen in specifieke machines en apparatuur, maar ook om investeringen in onderzoek met betrekking tot technische of milieuaspecten die noodzakelijk zijn voor dit project. In tabel 7.7 is weer gegeven in hoeverre opdrachtgevers en opdrachtnemers specifieke investeringen hebben gedaan die niet bruikbaar zijn in een volgend project. Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers geven aan dat ze niet veel specifieke investeringen hebben gedaan die niet zouden kunnen worden hergebruikt in andere projecten. Van de opdrachtgevers heeft 28 procent 'in enige mate' investeringen gedaan die in een ander project weer bruikbaar zijn. Een kleine 15 procent heeft wel veel investeringen gedaan die niet kunnen worden terugverdiend. Onderscheid naar type opdrachtgever laat zien dat gemeenten in vergelijking met organisaties in mindere mate specifieke investeringen doen. Opdrachtnemers hebben in vergelijking met opdrachtgevers nog minder vaak specifieke investeringen gedaan. Bedrijven uit de gww en de grotere bedrijven geven relatief vaker aan dat ze specifieke investeringen gedaan hebben. De afhankelijkheid door specifieke investeringen is bij opdrachtgevers en bouwbedrijven dus niet erg hoog.

**Tabel 7.7** Mate waarin specifieke investeringen zijn gedaan die niet kunnen worden hergebruikt

	Opdrachtgevers	Opdrachtnemers
Geen specifieke investeringen	58	67
Nauwelijks specifieke investeringen	19	19
Matig specifieke investeringen	9	10
Grote specifieke investeringen	10	3
Zeer grote specifieke investeringen	4	0
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Bron: UTwente, EIB**



**Tabel 7.8** Mate waarin het mogelijk is samenwerking tussentijds te beëindigen, in procenten

	Opdrachtgevers (n = 135)		Opdrachtnemers (n = 202)	
	Zelf	Ander	Zelf	Ander
Onmogelijk	16	21	36	23
Nauwelijks mogelijk	35	41	37	40
Mogelijk	40	32	24	32
Goed mogelijk	5	4	2	4
Absoluut geen probleem	4	2	1	1
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Bron: UTwente, EIB

**Tabel 7.9** Mate vertrouwen in relatie tot afhankelijkheid; opdrachtgevers (n = 135)

	Vertrouwen		
	Weinig / neutraal	Veel / volledig	Totaal
<i>Investerings onbruikbaar</i>			
Geen / nauwelijks	12	88	100
Matig / (zeer) groot	22	78	100
<i>Investerings bruikbaar</i>			
Geen / nauwelijks	15	85	100
Matig / (zeer) groot	27	73	100
<i>Beëindiging samenwerking zelf</i>			
Onmogelijk / nauwelijks mogelijk	16	84	100
Geen probleem / (goed) mogelijk	13	87	100
<i>Beëindiging samenwerking ander</i>			
Onmogelijk / nauwelijks mogelijk	16	84	100
Geen probleem / (goed) mogelijk	12	88	100
<b>Totaal opdrachtnemers</b>	<b>15</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Bron: UTwente, EIB

Een tweede vorm van afhankelijkheid die we in dit onderzoek onderscheiden is contract-afhankelijkheid. Contractafhankelijkheid doelt op de (on)mogelijkheid om een samenwerkingsrelatie met de andere partij tijdens het verloop van een project te beëindigen. Van de opdrachtgevers zegt 16 procent dat het voor hen onmogelijk is de samenwerking tussentijds te beëindigen (tabel 7.8). Verder geeft 21 procent van de opdrachtgevers aan dat het voor opdrachtnemers onmogelijk is de samenwerking te beëindigen. Daarnaast geeft ongeveer de helft aan dat het (goed) mogelijk is om zelf een einde te maken aan de samenwerking. Iets minder (40 procent) is van mening dat dit ook voor bouwbedrijven geldt. Van de opdrachtnemers zelf vindt ruim een derde dat ze zelf onmogelijk een einde kunnen maken aan de samenwerking. Opdrachtnemers ervaren contractafhankelijkheid dus sterker dan opdrachtgevers.

Aan projectleiders van opdrachtgevers en

opdrachtnemers die aangeven dat beëindiging van de relatie moeilijk of onmogelijk is, hebben we gevraagd wat hiervoor de reden is. Verreweg de meeste projectleiders geven aan dat er sprake is van contractuele binding waar men niet onderuit kan. Verder wordt gewezen op moeilijkheden die ontstaan in de planning. Ook wordt aangegeven dat er anders schade wordt toegebracht aan een lange termijn relatie en / of dat 'je een samenwerking gewoon niet zomaar beëindigt'.

### Afhankelijkheid en vertrouwen

In tabel 7.9 en 7.10 hebben we de cijfers voor vertrouwen uitgezet tegen gegevens die betrekking hebben op wederzijdse afhankelijkheid. Uit de tabellen blijkt dat er geen verband gevonden is tussen het vertrouwen dat men in elkaar zegt te hebben en de ervaren afhankelijkheid. Wel is te zien dat de opdrachtgevers en opdrachtnemers die matige of (zeer) grote specifieke

**Tabel 7.10** Mate vertrouwen in relatie tot afhankelijkheid; opdrachtnemers (n = 202)

	Vertrouwen		
	Weinig / neutraal	Veel / volledig	Totaal
<i>Investerings onbruikbaar</i>			
Geen / nauwelijks	14	86	100
Matig / (zeer) groot	28	72	100
<i>Investerings bruikbaar</i>			
Geen / nauwelijks	15	85	100
Matig / (zeer) groot	21	79	100
<i>Beëindiging samenwerking zelf</i>			
Onmogelijk / nauwelijks mogelijk	19	81	100
Geen probleem / (goed) mogelijk	8	92	100
<i>Beëindiging samenwerking ander</i>			
Onmogelijk / nauwelijks mogelijk	16	84	100
Geen probleem / (goed) mogelijk	15	85	100
<b>Totaal opdrachtnemers</b>	<b>16</b>	<b>84</b>	<b>100</b>
<b>Bron: UTwente, EIB</b>			

investerings voor het project hebben gedaan minder vaak aangeven veel vertrouwen te hebben in de andere partij. Significant zijn deze verschillen echter niet.

Vervolgens bezien we de relatie tussen de afhankelijkheid en de mate waarin opdrachtgevers en opdrachtnemers ervaren dat de andere partij opportunistisch handelt<sup>2</sup>. In tabel 7.11 zijn de cijfers gepresenteerd. Uit de tabel blijkt dat opdrachtgevers die een matige of (zeer) grote investering hebben gedaan, meer opportunisme bij opdrachtnemers ervaren dan opdrachtgevers die geen of nauwelijks investeringen hebben gedaan. Bij opdrachtnemers is hetzelfde beeld te zien, maar hier blijkt geen sprake te zijn van een significant verschil. Verder blijkt dat de opdrachtgevers die zelf relatief gemakkelijk een samenwerking kunnen beëindigen, aangeven minder opportunistisch ge-

drag bij de ander op te merken. Ook als de andere partij relatief gemakkelijk een einde kan maken aan de samenwerking is het ervaren opportunisme lager. We kunnen dus stellen dat opdrachtgevers die een hoge investerings- en contractafhankelijkheid kennen, meer op hun hoede zijn voor opportunistisch gedrag van opdrachtnemers.

## 7.4 Tevredenheid

Het is interessant om te bezien in hoeverre er een relatie bestaat tussen de tevredenheid van opdrachtgevers en opdrachtnemers met betrekking tot het verloop van het project, en het vertrouwen dat beide partijen in elkaar hebben. Aan projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers hebben we dan ook gevraagd in hoeverre ze tevreden zijn over de relatie met de andere partij. Aan opdrachtgevers is tevens een aantal

**Tabel 7.11** Mate opportunisme<sup>1)</sup> in relatie tot afhankelijkheid

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
<i>Investerings onbruikbaar</i>		
Geen / nauwelijks	2.4 <sup>2)</sup>	2.7
Matig / (zeer) groot	3.2 <sup>2)</sup>	3.4
<i>Investerings bruikbaar</i>		
Geen / nauwelijks	2.6	2.8
Matig / (zeer) groot	3.1	3.4
<i>Beëindiging samenwerking zelf</i>		
Onmogelijk / nauwelijks mogelijk	3.0 <sup>3)</sup>	3.0
Geen probleem / (goed) mogelijk	2.1 <sup>3)</sup>	2.6
<i>Beëindiging samenwerking ander</i>		
Onmogelijk / nauwelijks mogelijk	2.9 <sup>2)</sup>	2.9
Geen probleem / (goed) mogelijk	2.1 <sup>2)</sup>	2.8
<b>Totaal opdrachtnemers</b>	<b>2.6</b>	<b>2.9</b>

1) Op een schaal van 1 t/m 10, waarbij 1 staat voor 'in zeer geringe mate' en 10 voor 'in zeer sterke mate'.

2) Significant met een betrouwbaarheidsinterval van 95 procent.

3) Significant met een betrouwbaarheidsinterval van 99 procent.

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel 7.12**      **Tevredenheid over de relatie met de projectleider van de andere partij, in procenten**

	Opdrachtgevers (n = 135)		Opdrachtnemers (n = 202)	
	Persoonlijk	Zakelijk	Persoonlijk	Zakelijk
Zeer ontevreden	0	2	1	1
Ontevreden	3	5	3	6
Neutraal	21	15	17	23
Tevreden	56	57	50	47
Zeer tevreden	20	21	29	23
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Bron: UTwente, EIB**

vragen gesteld over hun tevredenheid met betrekking tot de aanneemsom, het meer- / minderwerk, de planning en de kwaliteit.

In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk hebben we aandacht geschonken aan de tevredenheid van projectleiders over de eerdere samenwerking met (de projectleider van) de andere partij. Verreweg de meerderheid van de projectleiders gaf aan hierover behoorlijk tevreden te zijn. Voor de tevredenheid ten aanzien van het huidige project hebben we gevraagd naar de tevredenheid

over de relatie met de projectleider van de andere partij op zowel het persoonlijke als het zakelijke vlak. Zowel projectleiders van opdrachtgevers als projectleiders van opdrachtnemers zijn tevreden over hun relatie met de projectleider van de andere partij. Projectleiders van opdrachtgevende organisaties zijn hier nog meer tevreden over dan gemeentelijke opdrachtgevers. Daarnaast geven grote opdrachtgevers wat vaker dan hun kleinere collega's aan zeer tevreden te zijn. Projectleiders van opdrachtnemers zijn vooral op persoonlijk vlak erg tevreden over

**Tabel 7.13**      **Tevredenheid over de organisatie achter de projectleider van de andere partij**

	Opdrachtgevers (n = 135)	Opdrachtnemers (n = 202)
Zeer ontevreden	1	1
Ontevreden	6	13
Neutraal	24	30
Tevreden	53	39
Zeer tevreden	16	17
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel 7.14      Tevredenheid van opdrachtgevers over projectkarakteristieken**

	<b>Aanneem- som</b>	<b>Meer- / minder- werk</b>	<b>Verloop project qua planning</b>	<b>Kwaliteit uitvoering</b>
Zeer ontevreden	1	5	3	1
Ontevreden	2	12	6	1
Neutraal	17	29	20	16
Tevreden	51	36	40	50
Zeer tevreden	30	17	31	32
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Gemiddeld cijfer</b>	<b>4.1</b>	<b>3.5</b>	<b>3.9</b>	<b>4.1</b>

**Bron: UTwente, EIB**

de relatie met de projectleider van de andere partij. Iets minder tevreden zijn ze over de relatie op zakelijk gebied. Onderscheid naar sector en grootteklasse leert ons dat bedrijven uit de b&u en kleine bedrijven over het algemeen meer tevreden zijn.

Vervolgens is gevraagd naar de tevredenheid van projectleiders over de organisatie achter de projectleider van de andere partij, vooral als het gaat om ondersteuning van deze projectleider gedurende het project. Met ondersteuning wordt bedoeld op het verwerken van informatie, het aanleveren van gegevens, het geven van benodigde toestemmingen, het ter beschikking stellen van middelen en mensen, etc. Uit tabel 7.13 blijkt dat het grootste deel van de opdrachtgevers en opdrachtnemers tevreden is over de organisatie achter de projectleider waarmee wordt samengewerkt. Opdrachtnemers geven in vergelijking met opdrachtgevers wat vaker aan ontevreden te zijn.

Aan de projectleiders van opdrachtgevers is gevraagd om aan te geven hoe tevreden ze zijn over een aantal specifieke zaken als aanneemsom en planning. In tabel 7.14 zijn de resultaten weergegeven. Tevens is een gemiddeld cijfer berekend voor de verschillende onderdelen. Uit de tabel blijkt

dat opdrachtgevers het meest tevreden zijn over de aanneemsom en de kwaliteit van de technische uitvoering van het project. Ongeveer 80 procent van hen geeft aan (zeer) tevreden te zijn. Over het meer- en minderwerk zijn opdrachtgevers het minst tevreden. Zo is 17 procent (zeer) ontevreden. Onderscheid naar type opdrachtgever laat zien dat gemeenten over het algemeen vaker tevreden zijn dan organisaties. Verder blijkt dat kleine opdrachtgevers meer tevreden zijn over de aanneemsom, terwijl de grotere opdrachtgevers over de andere aspecten juist vaker tevreden zijn.

#### **Tevredenheid en vertrouwen**

In tabel 7.15 en 7.16 hebben we de verschillende onderdelen van tevredenheid uitgezet tegen de mate waarin partijen aangegeven vertrouwen te hebben in de andere partij. Uit de tabellen blijkt duidelijk dat als projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers aangeven (zeer) tevreden te zijn, ze vaker veel vertrouwen hebben in elkaar. Andersom geldt dat als er sprake is van ontevredenheid ze veel minder vaak veel of volledig vertrouwen hebben in elkaar. Uit tabel 7.15 blijkt dat alleen wat betreft de aanneemsom geen sprake is van significantie.

## 7.5 Resumé

Opdrachtgevers en opdrachtnemers blijken in het verleden vaak eerder met elkaar te hebben samengewerkt. Meestal gaat het om een eerdere samenwerking tussen beide organisaties, maar ook op projectleiderniveau blijkt er regelmatig eerder te zijn samengewerkt. Over deze samenwerkings-

projecten zijn de projectleiders gemiddeld genomen behoorlijk tevreden. Ook verwachten de meeste projectleiders in de toekomst nog eens samen te werken met de projectleider of met de organisatie van de andere partij. Opdrachtgevers en opdrachtnemers die verwachten in de toekomst weer samen te werken, blijken significant meer vertrouwen te hebben in de andere partij.

**Tabel 7.15** Mate vertrouwen in relatie tot tevredenheid; opdrachtgevers (n = 135)

	Vertrouwen		
	Weinig / neutraal	Veel / volledig	Totaal
<i>Persoonlijke relatie</i>			
(Zeer) ontevreden / neutraal	44	56	100 <sup>2)</sup>
(Zeer) tevreden	7	93	100 <sup>2)</sup>
<i>Zakelijke relatie</i>			
(Zeer) ontevreden / neutraal	52	48	100 <sup>2)</sup>
(Zeer) tevreden	4	96	100 <sup>2)</sup>
<i>Organisatie andere partij</i>			
(Zeer) ontevreden / neutraal	38	62	100 <sup>2)</sup>
(Zeer) tevreden	5	95	100 <sup>2)</sup>
<i>Aanneemsom</i>			
(Zeer) ontevreden / neutraal	22	78	100
(Zeer) tevreden	14	86	100
<i>Meer- / minderwerk</i>			
(Zeer) ontevreden / neutraal	22	78	100 <sup>1)</sup>
(Zeer) tevreden	8	92	100 <sup>1)</sup>
<i>Verloop project</i>			
(Zeer) ontevreden / neutraal	29	71	100 <sup>2)</sup>
(Zeer) tevreden	10	90	100 <sup>2)</sup>
<i>Kwaliteit technische uitvoering</i>			
(Zeer) ontevreden / neutraal	45	55	100 <sup>2)</sup>
(Zeer) tevreden	8	92	100 <sup>2)</sup>
<b>Totaal opdrachtnemers</b>	<b>15</b>	<b>85</b>	<b>100</b>
1) Significant met een betrouwbaarheidsinterval van 95 procent. 2) Significant met een betrouwbaarheidsinterval van 99 procent.			
<b>Bron: UTwente, EIB</b>			

**Tabel 7.16 Mate vertrouwen in relatie tot tevredenheid; opdrachtnemers (n = 202)**

	Vertrouwen		
	Weinig / neutraal	Veel / volledig	Totaal
<i>Persoonlijke relatie</i>			
(Ze)er ontevreden / neutraal	32	68	100 <sup>1)</sup>
(Ze)er tevreden	12	88	100 <sup>1)</sup>
<i>Zakelijke relatie</i>			
(Ze)er ontevreden / neutraal	46	54	100 <sup>1)</sup>
(Ze)er tevreden	4	96	100 <sup>1)</sup>
<i>Organisatie andere partij</i>			
(Ze)er ontevreden / neutraal	32	68	100 <sup>1)</sup>
(Ze)er tevreden	3	97	100 <sup>1)</sup>
<b>Totaal opdrachtnemers</b>	<b>16</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

Bron: UTwente, EIB

Bron: UTwente, EIB

Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers geven aan dat ze over het algemeen niet veel projectspecifieke investeringen doen. Wel ervaren beide partijen een behoorlijke mate van contractafhankelijkheid, hoewel voor opdrachtgevers geldt dat ze aangeven gemakkelijker een samenwerking te beëindigen dan opdrachtnemers.

De tevredenheid met betrekking tot de huidige samenwerking is voor zowel projectleiders van opdrachtgevers als projectleiders

van opdrachtnemers hoog. Zo is driekwart tevreden of zeer tevreden over de samenwerking tijdens het project, zowel op persoonlijk als op organisatieniveau. Over de aanneemsom, de kwaliteit van het werk en de planning zijn de opdrachtgevers bijzonder tevreden. Met betrekking tot het meer en minderwerk ervaren ze meer problemen. Naar mate de partijen meer tevreden zijn over de samenwerking, hebben ze ook meer vertrouwen in elkaar.

## Noten

- Opgemerkt moet worden dat in deze tabel het percentage projectleiders is weergegeven dat verwacht in de toekomst nog eens samen te werken met de andere partij. Daarnaast heeft een redelijk percentage de antwoordcategorie 'geen idee' aangekruist. Slechts een klein percentage geeft aan in de toekomst geen samenwerking meer te verwachten.
- 'Het ervaren opportunisme' is berekend door het gemiddelde te nemen van de drie stellingen die voorge-

legd zijn aan opdrachtgevers en opdrachtnemer (paragraaf 5.4.1). Naarmate dit cijfer hoger is, hebben partijen meer het gevoel dat de ander zich opportunistisch gedraagt.

- De opdrachtgevers konden hun tevredenheid kenbaar maken op een schaal van 1 t/m 5, waarbij 1 staat voor 'zeer ontevreden' en 5 voor 'zeer tevreden'.

## 8 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

### 8.1 Inleiding

De Universiteit Twente en het EIB hebben in opdracht van PSIBouw een onderzoek uitgevoerd naar het *vertrouwen tussen projectleiders van opdrachtgevers en projectleiders van opdrachtnemers*. De Universiteit van Tilburg heeft hierbij een adviserende rol gespeeld. Voorafgaand aan het onderzoek bestonden geen eenduidige verwachtingen ten aanzien van het vertrouwen tussen beide partijen. Enerzijds was de verwachting dat het vertrouwen onder invloed van alle media-aandacht rondom de bouwfraude en de uitkomsten van de Parlementaire Enquête Bouwnijverheid, onder grote druk is komen te staan. Blootgelegde mechanismen van prijsopdrijving en marktverdeling dragen immers niet bij aan gevoelens van integriteit, betrouwbaarheid en transparantie. Ook de gedachte dat in de bouw voornamelijk wordt gestreefd naar projectoptimalisatie, leidt tot een verwachting dat relaties tussen projectleiders van opdrachtgevers en projectleiders van opdrachtnemers onder grote druk staan.

Anderzijds is het zo dat netwerken in de bouw sterk en hecht georganiseerd zijn. Opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen werken vaak al vele jaren op een projectoverstijgende basis met elkaar samen. Ervaringen uit het verleden en toekomstige verwachtingen beïnvloeden het vertrouwen tussen beide partijen gedurende een huidig project. Als de partijen elkaar kennen uit een eerdere samenwerkingsrelatie en deze samenwerking is goed bevallen, dan is het initiële vertrouwen relatief hoog. De mogelijkheid dat opdrachtgevers en opdrachtnemers tijdens een volgend project weer met elkaar samenwerken, kan ertoe leiden dat partijen tot de conclusie komen dat het niet loont om gedurende een huidig project opportunistisch te handelen.

We hebben de projectleiders van beide partijen benaderd, om het vertrouwen op *operationeel niveau* te meten en te beschrijven. Het benaderen van de projectleiders kleurt

uiteraard de resultaten van het onderzoek. Als het wederzijdse vertrouwen op een ander niveau in de organisaties was gemeten, had het onderzoek wellicht andere resultaten opgeleverd.

PSIBouw heeft zich ten doel gesteld om relaties binnen de bouw te beschrijven, te begrijpen en waar mogelijk te verbeteren. Door verschillende aandachtsgebieden te clusteren en te onderzoeken, tracht PSIBouw te komen tot een transitie van de sector. Hierin staan gezonde marktwerking, transparantie en innovatie centraal. Het voorliggende onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het PSIBouwcluster 'voorwaarden'. Binnen dit cluster wordt getracht om het gedrag van partijen binnen de bouw te beschrijven en te verklaren vanuit een cultuur- en gedragsperspectief. Vertrouwen is hierbij een van de kernelementen om gedragingen van partijen te duiden.

### 8.2 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek hebben we het vertrouwen tussen projectleiders van opdrachtgevers en projectleiders van opdrachtnemers in kaart gebracht. Door middel van een literatuuronderzoek zijn we in de eerste plaats nagegaan wat vertrouwen is, waar het op gebaseerd is en hoe het zich in de loop van de tijd ontwikkelt. Ook hebben we uitgezocht welke rol vertrouwen speelt in een zich ontwikkelende relatie tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer. De resultaten van deze theoretische verkenningen zijn weergegeven in het derde hoofdstuk van dit rapport.

Op basis van deze verkenning hebben we in de zomer van 2005 aan circa 750 projectleiders van opdrachtgevers en 750 projectleiders van opdrachtnemers een vragenlijst gestuurd, waarmee we het vertrouwen tussen beide in kaart proberen te brengen. Ongeveer 23 procent van de projectleiders heeft gerepsondeerd.

Ook in het kader van het onderzoek *Proces-integratie en innovatief ondernemerschap in de Bouwnijverheid* en het onderzoek *Opdrachtgevers aan het woord*, die door het EIB in opdracht van respectievelijk PSIBouw en de



Regieraad Bouw zijn uitgevoerd, zijn vragen over vertrouwen aan opdrachtgevers en aan opdrachtnemers voorgelegd. In dit rapport hebben we op enkele plaatsen gebruikt gemaakt van de data die door middel van deze beide onderzoeken is verkregen.

De mate van vertrouwen tussen projectleiders van opdrachtgevers en projectleiders van opdrachtnemers is beschreven in het vierde hoofdstuk van dit rapport. In hoofdstuk 5 hebben we in kaart gebracht waar dit vertrouwen op gebaseerd is. In het zesde hoofdstuk hebben we uitgelegd hoe de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer contractueel veelal geregeld is en hoe controle en vertrouwen zich vervolgens tot elkaar verhouden. In hoofdstuk 7 zijn we nagegaan in hoeverre ervaringen uit het verleden en toekomstige samenwerking van invloed zijn op het wederzijdse vertrouwen. Ook hebben we beschreven in hoeverre de tevredenheid met betrekking tot het huidige project samenhangt met het vertrouwen.

Onderstaand geven we kort de belangrijkste bevindingen uit de afzonderlijke hoofdstukken weer.

### 8.3 Het concept vertrouwen

In de analyse van vertrouwen maken we een onderscheid tussen vertrouwen bij de vertrouwde en betrouwbaarheid bij de vertrouwde. Hierbij kan vertrouwen worden omschreven als een *state of mind*. Vertrouwen hebben in competenties van iemand betekent

dat men verwacht dat de ander in staat is om volgens verwachting te presteren. Vertrouwen hebben in intenties van iemand betekent dat men verwacht dat de ander bereid en welwillend is om zich in te zetten. Soms is vertrouwen gebaseerd op een bewuste inschatting van de betrouwbaarheid van de ander. Maar het kan ook minder berekenend zijn en zijn oorsprong bijvoorbeeld vinden in gevoelens van empathie.

Vertrouwen is niet iets statisch, maar voortdurend aan verandering onderhevig. De relatie tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer doorloopt fasen van onderhandeling, besluitvorming en uitvoering, waarbij ook tijdens de uitvoering sprake kan zijn van onderhandelings- en besluitvormingsactiviteiten. Partijen zullen in elke fase het gedrag van elkaar proberen te interpreteren en waarderen. De mate waarin partijen ervaren afhankelijk van elkaar te zijn, bepaalt de ruimte voor en de neiging tot opportunistisch gedrag en dus ook de noodzaak voor wederzijds vertrouwen.

### 8.4 De mate van vertrouwen

Zowel projectleiders van opdrachtgevers als projectleiders van opdrachtnemers geven aan relatief veel vertrouwen te hebben in de andere partij (tabel 8.1). Projectleiders van gemeentelijke opdrachtgevers zeggen over het algemeen nog wat meer vertrouwen in opdrachtnemers te hebben, dan projectleiders van bijvoorbeeld bedrijven of verenigingen. Projectleiders binnen de b&u zeg-

**Tabel 8.1**      **Percentage opdrachtgevers en opdrachtnemers naar mate vertrouwen in andere partij**

	Opdrachtgevers	Opdrachtnemers
Geen / weinig vertrouwen	4	5
Neutraal	11	11
Veel / volledig vertrouwen	85	84
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Bron: UTwente, EIB</b>		

gen naar verhouding meer vertrouwen in opdrachtgevers te hebben, dan projectleiders binnen de gww. Voor beide partijen geldt dat het vertrouwen niet sterk aan verandering onderhevig is.

Projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers zijn over het algemeen dan ook te spreken over de intenties en competenties van elkaar (tabel 8.2). Driekwart van de projectleiders van opdrachtgevers geeft aan de desbetreffende opdrachtnemer aan andere opdrachtgevers aan te raden. Tweederde van de projectleiders van opdrachtnemer zou werken voor de desbetreffende opdrachtgever aanraden aan andere opdrachtnemers.

De scores op competenties en intenties blijken een duidelijke samenhang te vertonen met de gegeven antwoorden op vragen waarin we rechtstreeks hebben gevraagd naar het wederzijdse vertrouwen. Zo blijkt dat projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers die zeggen veel vertrouwen te hebben in de andere partij, deze over het algemeen ook zouden aanbevelen aan derden. Ook de intenties en competenties van de andere partij worden door deze projectleiders significant hoger gewaardeerd.

Tussen opdrachtnemers uit de b&u en opdrachtnemers uit de gww zijn duidelijke verschillen waargenomen. Projectleiders uit de gww hebben gemiddeld genomen aanzienlijk minder vertrouwen in opdrachtgevers van bouwwerken dan hun collega's uit de b&u. Dit blijkt ook uit het feit dat ze negatiever zijn ten aanzien van de vertrouwensvolle sfeer en dus vaker een opportunistische instelling bij de partner ervaren. Verder blijkt dat de opdrachtnemers uit de b&u minder vaak problemen ervaren met opdrachtgevers en ook meer tevreden zijn over de samenwerking.

## 8.5 De grondslagen van vertrouwen

Het vertrouwen dat projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers in de ander hebben, is gebaseerd op het concrete gedrag van deze partij. Door middel van 20 stellingen hebben we in kaart gebracht hoe projectleiders gedragingen van de ander interpreteren en waarderen.

Tussen de wijze van aanbesteden en vertrouwen blijkt een beperkt verband te bestaan. Wel is het zo dat de opdrachtgevers van projecten die openbaar zijn aanbesteed naar verhouding meer vertrouwen hebben in opdrachtnemers. De opdrachtnemers hebben juist bij projecten die door middel van enkelvoudige uitnodiging tot stand zijn gekomen, naar verhouding meer vertrouwen in de opdrachtgever.

Zowel projectleiders van opdrachtgevers als projectleiders van opdrachtnemers geven aan dat ze over het algemeen ervaren dat de ander van goede wil is en zich naar behoren inzet. Ook kennen ze elkaars manier van werken. Beide partijen vinden dat de communicatie en wederzijdse informatievoorziening redelijk open en eerlijk verloopt, waarbij ze wel aangegeven minder graag gevoelige informatie met de ander te delen. Andersom geldt dat projectleiders niet het gevoel hebben dat de ander zich ronduit opportunistisch gedraagt. Daardoor voelen ze over het algemeen niet de behoefte om de ander voordurend in de gaten te houden. Beide partijen geven aan dat zich tijdens een project niet aan de lopende band vervelende conflicten voordoen en ze zeggen zich dan ook niet bijzonder defensief naar elkaar op te stellen. Projectleiders die aangeven de andere partij te wantrouwen, beoordelen het gedrag van andere daarentegen een stuk negatiever.

**Tabel 8.2**      **Cijfers<sup>1)</sup> voor de waardering van competenties en intenties van andere partij**

	<b>Cijfer competentie</b>	<b>Cijfer intentie</b>
Opdrachtgevers	3.4	3.4
Opdrachtnemers	3.0	3.2

1) De gemiddelde cijfers van de competenties en intenties zijn gescoord op een schaal van 1 t/m 4, waarbij 1 staat voor 'in ruim onvoldoende mate aanwezig' en 4 voor 'in ruim voldoende mate aanwezig' (zie ook bijlage 2).

**Bron: UTwente, EIB**

De antwoorden die de projectleiders hebben gegeven op de voorgelegde stellingen, vertonen duidelijke samenhang met de cijfers die ze geven voor het vertrouwen dat ze in elkaar zeggen te hebben. Ook is er een duidelijke samenhang tussen de gegeven antwoorden op de stellingen en de waardering van elkaars competenties en intenties. De projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers die aangeven elkaar te vertrouwen en die competenties en intenties van de ander hoog waarderen, vinden ook vaker dat er sprake is van een vertrouwensvolle relationele werksfeer.

merendeel voert ook daadwerkelijk controle op het nakomen van afspraken uit.

Vergelijking tussen opdrachtgevende gemeenten en opdrachtgevende organisaties laat zien dat gemeenten over het algemeen meer vertrouwen hebben in opdrachtnemers. Zo geven zij vaker aan dat er sprake is van een vertrouwensvolle sfeer en ervaren ze minder opportunisme. Organisaties geven juist vaker aan dat er problemen zijn gerezen in de samenwerkingsrelatie met opdrachtnemers.

## 8.6 Contracten en conflicten

Opdrachtgevers en opdrachtnemers werken in circa de helft van de gevallen samen op basis van een standaardcontract. In de andere gevallen wordt gewerkt met maatwerkcontracten. Meestal worden contracten opgesteld door de opdrachtgever. Er worden vaak afspraken opgenomen over de te leveren prestaties / producten, over het projectplan / de planning en over risicobeheersing/garanties. Het contract vormt zo de basis voor samenwerking, maar dient tegelijkertijd om de relatie te beschermen tegen onverwachte gebeurtenissen en veranderende omstandigheden. De projectleiders vinden dat de afspraken die in het contract zijn vastgelegd goed controleerbaar zijn en het

Naar mate een contract meer gepreciseerd is, blijken zich over het algemeen minder problemen voor te doen. Het vaakst treden discussies op rondom meer- en minderwerk. Daarnaast ontstaan discussies over het aanleveren van gegevens, de overschrijding van opleverdata, de start van werkzaamheden (opdrachtnemers) en de onvolledigheid van de offerte (opdrachtgevers). De meest voorkomende problemen worden het minst gemakkelijk opgelost. Als belangrijke oorzaken voor de problemen worden genoemd: interpretatieverschillen, overmacht van de andere partij, ontbreken 'chemie' (opdrachtgevers) en gemakzucht van de andere partij (opdrachtnemers). Meestal vindt overleg of onderhandeling plaats over de ontstane problemen. Partijen hebben niet veel juridische stappen genomen.

Hoe meer problemen zich voordoen, hoe minder vertrouwen projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers in de ander zeggen te hebben. Partijen geven aan dat de informatievoorziening en communicatie minder open en eerlijk verloopt als er meer problemen zijn. Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers hebben het gevoel dat de andere partij onevenredige voordelen tracht te behalen en informatie achterhoudt. Daardoor hebben ze meer de neiging om elkaar in de gaten te houden.

## 8.7 Projectoverstijgende samenwerking en tevredenheid

Opdrachtgevers en opdrachtnemers blijken in het verleden vaak eerder met elkaar te hebben samengewerkt (tabel 8.3 en 8.4). Meestal gaat het om een eerdere samenwerking tussen beide organisaties, maar ook op projectleidersniveau blijkt er regelmatig eerder te zijn samengewerkt. Over deze samenwerkingsprojecten zijn de projectleiders gemiddeld genomen behoorlijk tevreden. Ook verwachten de meeste projectleiders in de toekomst nog eens samen te werken met de projectleider of met de organisatie van de andere partij (tabel 8.3 en 8.4). Opdrachtgevers en opdrachtnemers die verwachten in de toekomst weer samen

te werken, blijken significant meer vertrouwen te hebben in de andere partij.

Projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers geven aan dat een contract gedurende een project niet gemakkelijk te ontbinden is. Opdrachtnemers ervaren dit in nog sterkere mate dan opdrachtgevers. De tevredenheid met betrekking tot de huidige samenwerking is voor zowel projectleiders van opdrachtgevers als projectleiders van opdrachtnemers hoog. Driekwart is tevreden over de samenwerking tijdens het project, zowel op persoonlijk als op organisatieniveau. Naar mate partijen meer tevreden zijn, zeggen ze ook meer vertrouwen in elkaar te hebben.

Vertrouwen blijkt in beperkte mate samen te hangen met de manier waarop een project georganiseerd is (de organisatievorm). Opdrachtgevers hebben in projecten die traditioneel georganiseerd zijn, iets meer vertrouwen in opdrachtnemers dan in projecten in geïntegreerde (d&c, pps) of bouwteam organisatievormen. Bij de opdrachtnemers zijn het juist degenen die in geïntegreerde organisatievormen werken die aangeven veel vertrouwen te hebben in de opdrachtgevers.

**Tabel 8.3** Percentage opdrachtgevers dat in het verleden heeft samengewerkt met deze opdrachtnemer en het percentage dat verwacht dat in de toekomst nog eens te zullen doen

	Opdrachtgevers	
	Organisatie	Projectleider
<i>Eerdere samenwerking</i>		
U persoonlijk	54	34
Uw organisatie	72	47
<i>Toekomstige samenwerking</i>		
U persoonlijk	65	48
Uw organisatie	71	50
<b>Bron: UTwente, EIB</b>		

**Tabel 8.4**      **Percentage opdrachtnemers dat in het verleden heeft samengewerkt met deze opdrachtgever en het percentage dat verwacht dat in de toekomst nog eens te zullen doen**

	Opdrachtgevers	
	Organisatie	Projectleider
<i>Eerdere samenwerking</i>		
U persoonlijk	50	37
Uw organisatie	67	51
<i>Toekomstige samenwerking</i>		
U persoonlijk	85	70
Uw organisatie	90	73

**Bron: UTwente, EIB**

## 8.8 Conclusie

Interorganisatieel vertrouwen heeft zich tijdens dit onderzoek een complex en glibberig concept getoond. Precisering van het concept uit eerdere onderzoeken bleken aan de ene kant verhelderend en goed bruikbaar. Tegelijkertijd werd duidelijk hoe subtiel mechanismen met betrekking tot de toe- en afname van vertrouwen werken. Vertrouwen is persoonsafhankelijk, waardoor het organisatieniveau waarop vertrouwen wordt gemeten van grote invloed is op de mate van wederzijds vertrouwen. Daarnaast blijkt vertrouwen afhankelijk te zijn van specifieke projectomstandigheden als complexiteit en onderlinge afhankelijkheid. In dit onderzoek hebben we ons vooral gericht op het vertrouwen tussen *projectleiders van opdrachtgevers* en *projectleiders van opdrachtnemers*. Het feit dat we vertrouwen op projectleiderniveau in kaart brengen, kleurt de resultaten van het onderzoek.

Projectleiders van opdrachtgevers en projectleiders van opdrachtnemers zeggen over het algemeen vertrouwen in elkaar te hebben (zie paragraaf 8.4 - 8.7). Ze waarderen elkaars kennis en kunde en vinden tegelijkertijd dat de ander voldoende betrokken en toegewijd is bij het project. Het gedrag van de ander wordt redelijk positief gewaardeerd en geïnterpreteerd.

Men kent elkaars manier van werken en men heeft daardoor niet de behoefte om de ander voortdurend te monitoren. De projectleiders die zeggen de andere partij te wantrouwen, beoordelen gedragingen van de ander daarentegen negatiever, terwijl ze ook meer problemen tijdens de samenwerking zeggen te ervaren. Projectleiders die werkzaam zijn op een gww-project geven aan naar verhouding meer problemen te ervaren. Het wederzijdse vertrouwen is vervolgens ook lager.

Over het algemeen zullen mensen de neiging hebben te zeggen een ander te vertrouwen, terwijl het de vraag is of ze dit daadwerkelijk doen. In de enquête hebben we vertrouwen daarom op heel verschillende manieren in kaart gebracht. We hebben bijvoorbeeld rechtstreeks gevraagd in hoeverre projectleiders elkaar vertrouwen, maar we zijn ook nagegaan hoe een projectleider het gedrag van de ander interpreteert. Daarnaast hebben we gevraagd naar gedragingen van de projectleider zelf en hebben we de samenwerkingscontext onderzocht. De projectleiders blijken de verschillende vragen en stellingen uit de enquête over het algemeen consequent en consistent te hebben ingevuld.

Er zijn verschillende mogelijke verklaringen voor het relatief hoge wederzijdse vertrou-

wen. Allereerst is het zo dat we in dit onderzoek niet de hele bouwwereld hebben bekeken. We hebben bijvoorbeeld particuliere opdrachtgevers niet meegenomen<sup>1</sup>. Tegelijkertijd is het grootste deel van de projectleiders die we hebben benaderd werkzaam binnen de b&u. Uit ondermeer het onderzoek van de Parlementaire Enquête Bouwnijverheid blijkt dat zich binnen de gww-sector naar verhouding meer problemen voordoen tussen opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen. Dit blijkt overigens ook uit de resultaten van dit *Bouwen op Vertrouwen* onderzoek. En waar het bij geruchtmakende mediazaken veelal gaat om grote (infrastructurele) projecten, verschillen de projecten waarop de projectleiders in dit onderzoek werkzaam zijn of waren, in sterke mate in grootte en complexiteit. We hebben dus niet alleen gekeken naar grote, risicovolle projecten, maar we hebben ook kleine en middelgrote, naar verhouding minder complexe projecten onderzocht.

Het feit dat projectleiders aangeven dat zij zelf of de organisatie waarvoor ze werken vaak al eerder heeft samengewerkt met de partnerorganisatie, kan eveneens een verklaring zijn voor het relatief hoge wederzijdse vertrouwen. Hetzelfde geldt voor het hoge percentage verwachte toekomstige samenwerking. In het eerste geval kent men de betrouwbaarheid van de ander in zeker opzicht, terwijl het in het tweede geval niet loont om tijdens het huidige project opportunistisch gedrag te vertonen.

Een andere verklaring kan zijn dat het vertrouwen dat de projectleiders in elkaar hebben wordt beïnvloed door een zekere 'projecttrots'. Projectleiders zien zich voor de uitdaging gesteld om het project binnen geldende randvoorwaarden te realiseren en 'zetten daar samen de schouders onder'. Eventueel gerezen problemen worden zo 'middelpuntzoekende conflicten', waardoor ze veelal in goed gezamenlijk overleg worden opgelost (een interessante vraag is in hoeverre de gevonden oplossingen vervolgens legitiem en maatschappelijk verantwoord zijn). Het uiteindelijke meer- en minderwerk wordt vervolgens vaak op een ander of hoger organisatieniveau uitonderhan-

deld. Projectleiders geven aan dat discussies met betrekking tot het meer- en minderwerk zich lang niet altijd gemakkelijk laten oplossen. De mate van vertrouwen tussen opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen zou op andere organisatieniveaus daarom anders kunnen zijn.

Al met al kan gesteld worden dat tenminste op het niveau van projectleiders er geen sprake is van een gebrek aan vertrouwen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers dat vernieuwing van de sector in de weg zou staan. Op dit operationele niveau blijkt er een ruime mate van wederzijdse tevredenheid en vertrouwen, hetgeen een sterke basis voor het experimenteren met andere verhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer mag worden genoemd. Nader onderzoek zal moeten aantonen of het vertrouwen dat gevonden wordt op projectniveau ook in voldoende mate bestaat op andere leidinggevende niveaus binnen de organisaties van opdrachtgevers en opdrachtnemers.

## 8.9 Aanbevelingen

De resultaten van het onderzoek nodigen dan ook uit om het vertrouwen tussen opdrachtnemers en opdrachtgevers ook op andere organisatieniveaus in kaart te brengen. Tegelijkertijd kan worden gefocust op specifieke problemen die ontstaan in de samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan problemen met betrekking tot meer- / minderwerk, informatie-uitwisseling en project- / risicobeheersing.

Het is interessant om te bezien hoe problemen op verschillende organisatieniveaus worden beleefd en wat de invloed is op het vertrouwen dat de verschillende medewerkers van een organisatie in de partnerorganisatie hebben. Enerzijds kan dan worden nagegaan hoe organisatie-intern met samenwerkingsproblemen wordt omgegaan, terwijl anderzijds het conflictoplossende vermogen van de interorganisationale samenwerking object van studie kan zijn.

Het in kaart brengen van het interorganisatiele vertrouwen op verschillende niveaus kan gekoppeld worden aan verschillende fasen van een samenwerking (onderhandeling, besluitvorming en uitvoering, waarbij ook tijdens de uitvoeringsfase onderhandelings- en besluitvormingsactiviteiten plaatsvinden), aangezien tijdens de samenwerking met enige regelmaat wordt 'geschakeld' tussen verschillende organisatieniveaus.

Voor organisaties ligt de uitdaging in het op een juiste wijze managen van een goede balans tussen controle en vertrouwen, tijdens opeenvolgende projectfasen, op verschillende organisatieniveaus. Aangezien de rol die partijen binnen het bouwproces vervullen aan verandering onderhevig is als gevolg van een streven naar professioneel opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, is het des te belangrijker dat partijen zich (ook) in hun nieuwe rol betrouwbare partners tonen.

---

## Noten

- 1 In het onderzoek *Opdrachtgevers aan het woord* - uitgevoerd door het EIB in opdracht van de Regieraad Bouw - zijn de particuliere opdrachtgevers wel meegenomen. In dit *Bouwen op Vertrouwen* onderzoek hebben we een enkele keer gebruikt gemaakt van gegevens afkomstig uit het onderzoek *Opdrachtgevers aan het woord*.

## BIJLAGEN

### Bijlage 1

Tabel b1.1    Vertrouwen gerelateerd aan aanbestedingsvorm (in procenten)				
	Openbaar	Onderhands	Enkelvoudig	Totaal
<i>Veel/volledig vertrouwen</i>				
Opdrachtgevers	95	85	80	85
Opdrachtnemers	73	84	92	84
<i>(Sterk) positieve verandering</i>				
Opdrachtgevers	25	46	25	28
Opdrachtnemers	34	33	26	30
<i>Gem. totaalcijfer competenties<sup>1)</sup></i>				
Opdrachtgevers	3.5	3.4	3.4	3.4
Opdrachtnemers	2.7 <sup>2)</sup>	2.9 <sup>2)</sup>	3.1 <sup>2)</sup>	3.0 <sup>2)</sup>
<i>Gem. totaalcijfer intenties<sup>1)</sup></i>				
Opdrachtgevers	3.5	3.3	3.4	3.4
Opdrachtnemers	3.2	3.2	3.3	3.2
<p>1) De cijfers voor de competenties en intenties zijn gescoord op een schaal van 1 t/m 4, waarbij 1 staat voor 'in ruim onvoldoende mate aanwezig' en 4 voor 'in ruim voldoende mate aanwezig'.</p> <p>2) Significant verschil, met een betrouwbaarheidsinterval van 99 procent.</p>				
Bron: UTwente, EIB				



**Tabel b1.2      Vertrouwen gerelateerd aan organisatievorm (in procenten)**

	Traditioneel	Bouwteam	Turn-key/ D&C/PPS	Totaal
<i>Veel/volledig vertrouwen</i>				
Opdrachtgevers	85	90	69	85
Opdrachtnemers	79	92	92	84
<i>(Sterk) positieve verandering</i>				
Opdrachtgevers	33	23	25	28
Opdrachtnemers	28	30	43	30
<i>Gem. totaalcijfer competenties<sup>1)</sup></i>				
Opdrachtgevers	3.4	3.4	3.5	3.4
Opdrachtnemers	2.9 <sup>2)</sup>	3.1 <sup>2)</sup>	3.0 <sup>2)</sup>	3.0 <sup>2)</sup>
<i>Gem. totaalcijfer intenties<sup>1)</sup></i>				
Opdrachtgevers	3.3	3.4	3.3	3.4
Opdrachtnemers	3.2	3.3	3.4	3.2

1) De cijfers voor de competenties en intenties zijn gescoord op een schaal van 1 t/m 4, waarbij 1 staat voor 'in ruim onvoldoende mate aanwezig' en 4 voor 'in ruim voldoende mate aanwezig'.

2) Significant verschil, met een betrouwbaarheidsinterval van 99 procent.

**Bron: UTwente, EIB**

## Bijlage 2

### Het berekenen van de competenties en intenties

In het vierde hoofdstuk van het rapport worden competenties en intenties behandeld die ten grondslag liggen aan de mate van vertrouwen van projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers. De competenties zijn voor opdrachtgevers anders dan voor opdrachtnemers. De intenties zijn voor beide partijen hetzelfde. We hebben bekeken of voor zowel de competenties als de intenties een totaalcijfer berekend kan worden. Om te analyseren of de betrouwbaarheid van dit totaalcijfer acceptabel is, is geanalyseerd of de verschillende competenties en intenties samen hetzelfde meten. Hierbij is gebruik gemaakt van een analyse op basis van de Crombach's alpha. Deze geeft aan in hoeverre items hetzelfde meten. Deze waarde kan variëren van 0 tot 1. Een waarde van 1 duidt op een exact gelijke vraagstelling. In het algemeen wordt een waarde die tussen de 0,5 en 0,6 betrouwbaar genoeg bevonden bij beschrijvend onderzoek. Bij verklarend onderzoek wordt de drempelwaarde van 0,7 aangehouden.

Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de alpha's ruim voldoen aan de drempelwaarde (zie tabel b2.1). Voor de competenties en intenties kan dus een totaalcijfer berekend worden. Hierbij zijn de scores van de individuele antwoorden (op basis van 4-punts-schalen) bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal items in de meetschaal. Zodoende kan een score tussen 1 en 4 worden behaald. De score 1 duidt er op dat de competentie of intentie in ruim onvoldoende mate aanwezig is. Een score 4 duidt erop dat de competentie of intentie in ruim voldoende mate aanwezig is.

**Tabel b2.1**

Crombach's alpha	Opdrachtgevers	Opdrachtnemers
Competenties	0,86	0,84
Intenties	0,71	0,78

**Bron: UTwente, EIB**

## Bijlage 3

Tabel b3.1 Mate vertrouwen in relatie tot verandering vertrouwen en al dan niet aanraden aan anderen				
	Vertrouwen opdrachtgevers <sup>1)</sup>		Vertrouwen opdrachtnemers <sup>1)</sup>	
	Weinig / neutraal	Veel / volledig	Weinig / neutraal	Veel / volledig
<i>Verandering mate vertrouwen</i>				
- negatief / geen	18	82	39	61
- (sterk) positief	9	91	4	96
<i>Aanraden?</i>				
- afraden / neutraal	61 <sup>2)</sup>	39 <sup>2)</sup>	19 <sup>2)</sup>	81 <sup>2)</sup>
- aanraden	1 <sup>2)</sup>	99 <sup>2)</sup>	8 <sup>2)</sup>	92 <sup>2)</sup>
<b>Totaal</b>	<b>15</b>	<b>85</b>	<b>16</b>	<b>84</b>
<sup>1)</sup> De percentages tellen per regel op tot honderd. <sup>2)</sup> Significant verschil, met een betrouwbaarheidsinterval van 99 procent.				
<b>Bron: UTwente, EIB</b>				

## Bijlage 4

<b>Tabel b4.1    Verschillende vormen van vertrouwen bij opdrachtgevers naar de mate van vertrouwen in opdrachtnemers, de verandering van vertrouwen gedurende een bouwproject en het vertrouwen in intenties en competenties van opdrachtnemers</b>			
	Op goede wil gebaseerd vertrouwen	Op gewoontevorming gebaseerd vertrouwen	Op openheid gebaseerd vertrouwen
<i>Mate vertrouwen</i>			
- weinig/neutraal	5.4 <sup>1)</sup>	5.8 <sup>1)</sup>	5.8 <sup>1)</sup>
- veel/volledig	7.4 <sup>1)</sup>	7.6 <sup>1)</sup>	7.2 <sup>1)</sup>
<i>Verandering mate vertrouwen</i>			
- negatief/geen	7.1	7.1	7.0
- (sterk) positief	7.4	7.6	7.1
<i>Competenties</i>			
- ≤ 3.0	6.5 <sup>1)</sup>	6.7 <sup>1)</sup>	6.5 <sup>1)</sup>
- > 3.0	7.6 <sup>1)</sup>	7.7 <sup>1)</sup>	7.4 <sup>1)</sup>
<i>Intenties</i>			
- ≤ 3.0	6.5 <sup>1)</sup>	6.8 <sup>1)</sup>	6.5 <sup>1)</sup>
- > 3.0	7.8 <sup>1)</sup>	7.7 <sup>1)</sup>	7.5 <sup>1)</sup>
<b>Totaal</b>	<b>7.0</b>	<b>7.1</b>	<b>7.0</b>
1) Significant verschil, met een betrouwbaarheidsinterval van 99 procent.			
<b>Bron: UTwente, EIB</b>			

**Tabel b4.2** Verschillende vormen van vertrouwen bij opdrachtnemers naar de mate van vertrouwen in opdrachtgevers, de verandering van vertrouwen gedurende een bouwproject en het vertrouwen in intenties en competenties van opdrachtgevers

	Op goede wil gebaseerd vertrouwen	Op gewoontevorming gebaseerd vertrouwen	Op openheid gebaseerd vertrouwen
<i>Mate vertrouwen</i>			
- weinig/neutraal	5.2 <sup>2)</sup>	6.0 <sup>2)</sup>	5.7 <sup>2)</sup>
- veel/volledig	7.6 <sup>2)</sup>	7.9 <sup>2)</sup>	7.5 <sup>2)</sup>
<i>Verandering mate vertrouwen</i>			
- negatief/geen	7.0 <sup>2)</sup>	7.3 <sup>2)</sup>	7.0 <sup>1)</sup>
- (sterk) positief	7.8 <sup>2)</sup>	8.2 <sup>2)</sup>	7.6 <sup>1)</sup>
<i>Competenties</i>			
- ≤ 3.0	6.7 <sup>2)</sup>	7.2 <sup>2)</sup>	6.7 <sup>2)</sup>
- > 3.0	8.1 <sup>2)</sup>	8.2 <sup>2)</sup>	8.0 <sup>2)</sup>
<i>Intenties</i>			
- ≤ 3.0	6.4 <sup>2)</sup>	6.9 <sup>2)</sup>	6.5 <sup>2)</sup>
- > 3.0	8.1 <sup>2)</sup>	8.4 <sup>2)</sup>	7.9 <sup>2)</sup>
<b>Totaal</b>	<b>7.1</b>	<b>7.5</b>	<b>7.1</b>

1) Significant verschil, met een betrouwbaarheidsinterval van 95 procent.

2) Significant verschil, met een betrouwbaarheidsinterval van 99 procent.

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel b4.3 Door opdrachtgevers ervaren opportunistische sfeer naar de mate van vertrouwen in opdrachtnemers, de verandering van vertrouwen gedurende een bouwproject en het vertrouwen in intenties en competenties van opdrachtnemers**

	Ervaren opportu- nisme	Ervaren behoefte tot monitoring	Ervaren intensiteit conflicten	Ervaren neiging tot defensief gedrag	Ervaren wantrouwige gevoelens
<i>Mate vertrouwen</i>					
- weinig/neutraal	4.6 <sup>1)</sup>	6.3 <sup>1)</sup>	4.8 <sup>1)</sup>	6.1 <sup>1)</sup>	5.1 <sup>1)</sup>
- veel/volledig	2.2 <sup>1)</sup>	2.9 <sup>1)</sup>	2.0 <sup>1)</sup>	3.8 <sup>1)</sup>	1.9 <sup>1)</sup>
<i>Verandering mate vertrouwen</i>					
- negatief/geen	2.6	3.5	2.6	4.4 <sup>1)</sup>	2.3
- (sterk) positief	2.4	3.1	2.1	3.6 <sup>1)</sup>	2.3
<i>Competenties</i>					
- ≤ 3.0	3.1 <sup>1)</sup>	4.3 <sup>1)</sup>	3.0 <sup>1)</sup>	5.1 <sup>1)</sup>	3.1 <sup>1)</sup>
- > 3.0	2.2 <sup>1)</sup>	2.9 <sup>1)</sup>	2.1 <sup>1)</sup>	3.6 <sup>1)</sup>	1.9 <sup>1)</sup>
<i>Intenties</i>					
- ≤ 3.0	3.1 <sup>1)</sup>	4.3 <sup>1)</sup>	3.0 <sup>1)</sup>	4.4 <sup>1)</sup>	3.0 <sup>1)</sup>
- > 3.0	2.0 <sup>1)</sup>	2.6 <sup>1)</sup>	1.9 <sup>1)</sup>	4.0 <sup>1)</sup>	1.7 <sup>1)</sup>
<b>Totaal</b>	<b>2.8</b>	<b>3.7</b>	<b>2.7</b>	<b>4.4</b>	<b>2.5</b>

1) Significant verschil, met een betrouwbaarheidsinterval van 99 procent.

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel b4.4 Door opdrachtnemers ervaren opportunistische sfeer naar de mate van vertrouwen in opdrachtgevers, de verandering van vertrouwen gedurende een bouwproject en het vertrouwen in intenties en competenties van opdrachtgevers**

	Ervaren opportu- nisme	Ervaren behoefte tot monitoring	Ervaren intensiteit conflicten	Ervaren neiging tot defensief gedrag	Ervaren wantrouwige gevoelens
<i>Mate vertrouwen</i>					
- weinig/ neutraal	5.2 <sup>2)</sup>	5.1 <sup>2)</sup>	5.0 <sup>2)</sup>	4.4 <sup>2)</sup>	4.4 <sup>2)</sup>
- veel/volledig	2.5 <sup>2)</sup>	2.5 <sup>2)</sup>	2.2 <sup>2)</sup>	2.5 <sup>2)</sup>	1.7 <sup>2)</sup>
<i>Verandering mate vertrouwen</i>					
- negatief/geen	3.0	3.1	2.9 <sup>1)</sup>	2.9	2.4 <sup>1)</sup>
- (sterk) positief	2.7	2.6	2.3 <sup>1)</sup>	2.5	1.7 <sup>1)</sup>
<i>Competenties</i>					
- ≤ 3.0	3.1 <sup>1)</sup>	3.4 <sup>2)</sup>	3.1 <sup>2)</sup>	3.1 <sup>1)</sup>	2.5 <sup>2)</sup>
- > 3.0	2.4 <sup>1)</sup>	2.3 <sup>2)</sup>	1.9 <sup>2)</sup>	2.4 <sup>1)</sup>	1.7 <sup>2)</sup>
<i>Intenties</i>					
- ≤ 3.0	3.4 <sup>2)</sup>	3.7 <sup>2)</sup>	3.4 <sup>2)</sup>	3.3 <sup>2)</sup>	2.8 <sup>2)</sup>
- > 3.0	2.3 <sup>2)</sup>	2.1 <sup>2)</sup>	1.9 <sup>2)</sup>	2.3 <sup>2)</sup>	1.6 <sup>2)</sup>
<b>Totaal</b>	<b>3.1</b>	<b>3.1</b>	<b>2.8</b>	<b>2.9</b>	<b>2.4</b>

1) Significant verschil, met een betrouwbaarheidsinterval van 99 procent.

2) Significant verschil, met een betrouwbaarheidsinterval van 95 procent.

**Bron: UTwente, EIB**

## Bijlage 5

Tabel b5.1 Relatie tussen eerdere samenwerking en vertrouwen; opdrachtnemers			
	Vertrouwen		Totaal
	Weinig / neutraal	Veel / volledig	
<i>Persoon - organisatie</i>			
Ja, eerder samengewerkt	9	91	100 <sup>1)</sup>
Nee, niet eerder samengewerkt	22	78	100 <sup>1)</sup>
<i>Persoon - projectleider</i>			
Ja, eerder samengewerkt	12	88	100
Nee, niet eerder samengewerkt	18	82	100
<i>Organisatie - organisatie</i>			
Ja, eerder samengewerkt	12	88	100 <sup>1)</sup>
Nee, niet eerder samengewerkt	25	75	100 <sup>1)</sup>
<i>Organisatie - projectleider</i>			
Ja, eerder samengewerkt	12	88	100
Nee, niet eerder samengewerkt	19	81	100
<b>Totaal opdrachtnemers</b>	<b>16</b>	<b>84</b>	<b>100</b>
1) Significant verschil, met een betrouwbaarheidsinterval van 95 procent.			
<b>Bron: UTwente, EIB</b>			



**Tabel b5.2 Relatie tussen eerdere samenwerking en vertrouwen; opdrachtgevers**

	Vertrouwen		
	Weinig / neutraal	Veel / volledig	Totaal
<i>Persoon - organisatie</i>			
Ja, eerder samengewerkt	14	86	100
Nee, niet eerder samengewerkt	17	83	100
<i>Persoon - projectleider</i>			
Ja, eerder samengewerkt	15	85	100
Nee, niet eerder samengewerkt	16	84	100
<i>Organisatie - organisatie</i>			
Ja, eerder samengewerkt	18	82	100
Nee, niet eerder samengewerkt	9	91	100
<i>Organisatie - projectleider</i>			
Ja, eerder samengewerkt	21	79	100
Nee, niet eerder samengewerkt	11	89	100
<b>Totaal opdrachtgevers</b>	<b>15</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

1) Significant verschil, met een betrouwbaarheidsinterval van 95 procent.

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel b5.3 Relatie tussen toekomstige samenwerking en vertrouwen; opdrachtnemers**

	Vertrouwen		
	Weinig / neutraal	Veel / volledig	Totaal
<i>Persoon - organisatie</i>			
Ja	11	89	100 <sup>1)</sup>
Nee / geen idee	37	63	100 <sup>1)</sup>
<i>Persoon - projectleider</i>			
Ja	8	92	100 <sup>1)</sup>
Nee / geen idee	32	68	100 <sup>1)</sup>
<i>Organisatie - organisatie</i>			
Ja	12	88	100 <sup>1)</sup>
Nee / geen idee	47	53	100 <sup>1)</sup>
<i>Organisatie - projectleider</i>			
Ja	9	91	100 <sup>1)</sup>
Nee / geen idee	32	68	100 <sup>1)</sup>
<b>Totaal opdrachtnemers</b>	<b>16</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

1) Significant verschil, met een betrouwbaarheidsinterval van 99 procent.

**Bron: UTwente, EIB**

**Tabel b5.4 Relatie tussen toekomstige samenwerking en vertrouwen; opdrachtgevers**

	Vertrouwen		
	Weinig / neutraal	Veel / volledig	Totaal
Persoon - organisatie			
Ja	7	93	100 <sup>1)</sup>
Nee / geen idee	29	71	100 <sup>1)</sup>
Persoon - projectleider			
Ja	9	91	100
Nee / geen idee	20	80	100
Organisatie - organisatie			
Ja	9	91	100 <sup>1)</sup>
Nee / geen idee	29	71	100 <sup>1)</sup>
Organisatie - projectleider			
Ja	10	90	100
Nee / geen idee	19	81	100
Totaal opdrachtgevers	15	85	100

1) Significant verschil, met een betrouwbaarheidsinterval van 99 procent.

**Bron: UTwente, EIB**

## LITERATUUR

EIB. Bouworganisatievormen in beweging. Amsterdam, 2005.

EIB. Opdrachtgevers aan het woord. Amsterdam, 2005.

EIB. Procesintegratie en innovatief ondernemerschap in de bouwnijverheid. Amsterdam, 2005.

Klein Woolthuis, R. Sleeping with the enemy: trust, dependence and contracts in inter-organizational relationships, dissertation, Twente University, 1999

Lindenberg, S. It takes both trust and lack of mistrust: The working of cooperation and relational signalling in contractual relationships. *Journal of Management and Governance*. 4. 11-33, 2000

Nooteboom, B. Management van partnerships, over allianties tussen bedrijven. Academic Service. Schoonhoven, 2001.

Nooteboom, B. Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures. Edward Elgar. Cheltenham, UK, 2002.

Pettit, Ph. The virtual reality of the homo economicus. *The Monist*. 78/3. 308-329, 1995

Ring, P.S. et al. Development processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*. 19/1. 90-118, 1994

Sako, M. Prices, Quality and trust: interfirm relations in Britain and Japan. Cambridge University Press, 1992.

Solomon, R.C., et al. Een kwestie van vertrouwen in zaken en relaties. Agora. Kampen, 2002.

Weick K.E. Sensemaking in organizations. Sage publications. Thousand Oaks. London, 1995

Welling, D. Bouwen op een gemeenschappelijk verleden, aan een succesvolle toekomst; een onderzoek naar samenwerkingsproblemen in interorganisatiele relaties vanuit een sociaal-economisch netwerkperspectief met bevindingen in de Nederlandse Bouwnijverheid. Dissertatie. Rijksuniversiteit Groningen, 2006

Williams, B. Formal structures and social reality. In: D. Gambetta (ed.): Trust; making and breaking cooperative relations. Oxford. Blackwell. 3 - 13, 1988

## EIB-PUBLICATIES

### 2001

Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid in 2001

De installatiemarkt in 2001 (VNI)

Ontwikkelingen en vooruitzichten van bouwbedrijven in 2001

Werkdruk bij uitvoerders en werkvoorbereiders

De bouwbedrijven in 1999

De bouwarbeidsmarkt in het najaar van 2000

Het ziekteverzuim in de bouwnijverheid in 2000

Gemeentelijke GWW-uitgaven

Prognoses en realisaties van het verbruik van beton- en metselzand

Economische perspectieven voor de verwijdering van teerhoudend asfaltgranulaat

De toekomst van het middelgrote b. en u.-bedrijf

Uitbesteding in de grond-, water- en wegenbouw

Werkzekerheid in de bouw

Arbeidsongevallen in de bouw in 2000 (Arbouw)

Metalen ramen en gevels in de bouw - marktprognose 2001/2006 (VMRG)

ICT in de bouw

Personeelsvoorziening en personeelswerfing door hoofdaannemers in 2001

Arbeidsongeschiktheid in de bouw

Het Rijk als opdrachtgever op de GWW-markt

Het UT-personeel in de bouwnijverheid

Het uurtarief in het grond-, water- en wegenbouwbedrijf in 2000

Restauratiemarkt en arbeidscapaciteit

Bedrijfseconomische kencijfers van b. en u.-bedrijven in 2000

Bedrijfseconomische kencijfers van gww-bedrijven in 2000

Algemene kosten in het bouwbedrijf in 2000

De bouwarbeidsmarkt in de periode 2001-2006

Het werknemersbestand in het schildersbedrijf in 2000

### 2002

Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid in 2002

Het arbeidsbestand in de bouwnijverheid in 2000

De zelfstandige zonder personeel in de bouw in 2001

De markt in de afbouwsector in de periode 2001-2006 (Federatie van Afbouw Bedrijfschappen)

Sectorprofiel stukadoors-, afbouw- en terazzo-/vloerenbedrijf

Ontwikkelingen en vooruitzichten van bouwbedrijven in 2002

Sectorprofiel schildersbedrijf

De bouwarbeidsmarkt in het najaar van 2001

Het kleine bouwbedrijf in de B&U

Sectorprofiel natuursteenbedrijf

De bouwbedrijven in 2000

Het ziekteverzuim in de bouwnijverheid in 2001	Algemene kosten in het bouwbedrijf in 2001
Beroepsprofielen van timmerlieden	Een conjunctuurindicator voor de bouwnijverheid
Beroepsprofielen van metselaars en voegers	Het arbeidsbestand in de bouwnijverheid in 2001
Kencijfers van gespecialiseerde aannemers-bedrijven 2000-2001	Directeuren van bouwbedrijven
Arbeidsongevallen in de bouw in 2002 (Arbouw)	Bedrijfseconomische kencijfers van gespecialiseerde bedrijven in de bouw in 2001
De vooruitzichten voor de installatiemarkt in 2002 (UNETO-VNI)	Uitstralingseffect van de bouwnijverheid 1995-2001
Arbeidsongevallen in de bouw in 2001 (Arbouw)	Het uurtarief in het grond-, water- en wegenbouwbedrijf in 2001 (VIANED)
Uittreders uit de bouwnijverheid	<b>2003</b>
KOB-opgeleiden en het uitvoerend bouwbedrijf 2002-2007	Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid in 2003
Marktanalyse verbreding A4	Overheidsopdrachtgevers voor en na de parlementaire enquête bouwnijverheid
Arbeidsmarktonderzoek in de timmerindustrie	Demografie en bouwproductie
Marktmonitor grond-, water- en wegenbouw (Ministerie van Verkeer en Waterstaat)	De bouwarbeidsmarkt in het najaar van 2002
Omvang van een dreigend tekort aan beton en metselzand	Onderhoud in de grond-, water- en wegenbouw
Evaluatie voortgang infrastructuur	Bouwbedrijven 2003, ontwikkelingen en vooruitzichten
Particulier opdrachtgeverschap en consumentgerichte projectontwikkeling	De bouwbedrijven in 2001
Bedrijfseconomische kencijfers van b&u-bedrijven in 2001	Ruimtelijk beleid en bouwproductie
Bedrijfseconomische kencijfers van gww-bedrijven in 2001	Reis-, werk- en rusttijden van bouwvakpersoneel
Herintreders in de bouw	De vooruitzichten voor de installatiemarkt in 2003 (UNETO-VNI)
Toetreders tot de bouwnijverheid	Het ziekteverzuim in de bouwnijverheid in 2002
Diversificatie als strategie	De zelfstandige zonder personeel in de bestratingsbranche

Innovatie en bouwbedrijf	Beton- en metselzandvoorziening en regionale bouwinvesteringen.
Arbovoorlichting in de bouw (Reed Business Information)	Werkspreading in de grond-, water- en wegenbouw
Economische groei en bouwproductie	<b>2004</b>
Het rendement van leerlingbouwplaatsen	Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid in 2004
Brancheverkenning wand- en plafondmontage	Bouwbedrijven 2004, ontwikkelingen en vooruitzichten
De oudere werknemer in de bouw	De vooruitzichten voor de installatiemarkt in 2004 (UNETO-VNI)
Arbeid in de bouw vergeleken	Het arbeidsbestand in de bouwnijverheid in 2002 en de raming voor 2003
Bouwen voor de overheid	Sectorprofiel schilders-, afwerkings- en glaszetbedrijf
Knelpunten en prikkels bij herstructurering	Sectorprofiel stukadoors-, afbouw- en terrazzo-/vloerenbedrijf
De bouwmarktsituatie in de periode 2003-2008	De bouwbedrijven in 2002
De gebouwenquote	De bouw regionaal gezien Noord-Nederland
De bouw regionaal gezien Noord-Nederland	De bouwmarktsituatie in het najaar van 2003
Allochtonen en buitenlanders in de bouw	Het ziekteverzuim in de bouwnijverheid in 2003
Recreatiewoningen onder de loep	Marktmonitor grond-, water- en wegenbouw april 2004
Bedrijfseconomische kencijfers van gespecialiseerde bedrijven in de bouw in 2002	Onderaannemingsbedrijven op de bouwplaats
Arbeidsongevallen in de bouw in 2002 (Arbouw)	Financiële ontwikkeling bouwbedrijven 1991-2001
De beroepsgroep straatmakers	Bouwen voor een vergrijzende samenleving
Bedrijfseconomische kencijfers van b&u-bedrijven in 2002	Het UTA-personeel in de bouwnijverheid
Bedrijfseconomische kencijfers van gww-bedrijven in 2002	Flexibilisering in de bouw
Algemene kosten in het bouwbedrijf in 2002	Leren in de bouw
Gespecialiseerde bedrijven in de bouw in 2003	Bouwprijzen en de vraag naar bouwproductie
Het uurtarief in het grond-, water- en wegenbouwbedrijf in 2002 (VIANED)	

Bedrijfseconomische kencijfers van b&u-bedrijven in 2003	De vooruitzichten voor de installatiemarkt in 2005 (UNETO-VNI)
Bedrijfseconomische kencijfers van gww-bedrijven in 2003	Kosten en baten van het verlaagde BTW-tarief op onderhoudswerk aan woningen (FOSAG)
Bedrijfseconomische kencijfers van gespecialiseerde bedrijven in de bouw in 2003	Marktgericht ondernemen in de bouw
Bouwen in eigen beheer en onrechtmatige bedrijfsuitoefening	Het ziekteverzuim in de bouw in 2004
Algemene kosten in het bouwbedrijf in 2003	De metselaar
De bouw regionaal gezien Zuid-Nederland	Het leidinggevend personeel in de bouw
De bouw regionaal gezien Randstad Noord	De bouwmarkt in het najaar van 2004
Tussenrapportage Arboconvenant Funde-ringsbranche inzake geluid	Beroepscompetenties van het middenkader in de bouw
Toe- en uitreders in de bouw	Arbowensen en -behoeften van werkgevers en werknemers in de bouw in 2004 (ARBOUW)
De bouw regionaal gezien Randstad Zuid	Arbeidsongevallen in de bouw in 2004 (ARBOUW)
Het uurtarief in het grond-, water- en wegenbouwbedrijf in 2003 (VIANED)	Bouwen voor de gezondheids- en welzijns-zorg
Design & construct en innovatie in de bouw in de sector gww	Regelgeving in de planontwikkelingsfase
Buitenlandse concurrentie op de Nederlandse bouwmarkt	Regionale woningmarkten
Het arbeidsbestand in de bouwsector in 2003	De bouwmarkt op weg naar 2010
De bouwbedrijven in 2003	De bouwmarkt in de periode 2005-2010
<b>2005</b>	Opdrachtgevers aan het woord
Verwachtingen bouwproductie en werkgele-genheid in 2005	Bedrijfseconomische kencijfers van gespeci-aliseerde bedrijven in de bouw in 2004
Bouworganisatievormen in beweging	Bedrijfseconomische kencijfers van gww-bedrijven in 2004
Beroepsmobiliteit in de bouw	Bedrijfseconomische kencijfers van b&u-bedrijven in 2004
Bouwbedrijven 2005, ontwikkelingen en vooruitzichten	Algemene kosten in het bouwbedrijf in 2004
Waardecreatie door grote bouwonderne-mingen	Procesintegratie en innovatief ondernemer-schap in de bouwsector



Eindmeting Arbovoorlichting in de bouw,  
tweede effectmeting (Ministerie van SZW)

Het arbeidsbestand in de bouwnijverheid in  
2004

De bouwbedrijven in 2004

## 2006

Verwachtingen bouwproductie en werkgele-  
genheid in 2006

Verwachtingen bouwproductie en werkgele-  
genheid in 2006 *De Nederlandse regio's*

Vraag naar kantoren tot 2015

Bouwbedrijven 2006, ontwikkelingen en  
vooruitzichten

Bouwen in: Noord-Nederland, Noord-Holland  
en Utrecht Oost-Nederland, Zuid-Nederland  
en Zuid-Holland (Bouwend Nederland)

Procesintegratie en innovatief ondernemer-  
schap in de aan de bouw toeleverende in-  
dustrie en de bouwmaterialenhandel

Eindevaluatie Arboconvenant Funderings-  
branche

Het ziekteverzuim in de bouwnijverheid in  
2005

Arbowensen en -behoeften van bouwbedrij-  
ven en werknemers 2005 (ARBOUW)

Procesintegratie en innovatief ondernemer-  
schap in ontwerp bureaus

Activity Based Costing in het bouwbedrijf

Prestatietoeslag in de restauratiebouw

## **Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid**

Basisweg 10  
1043 AP Amsterdam  
Telefoon (020) 583 19 00  
Fax (020) 583 19 99  
E-mail: [eib@eib.nl](mailto:eib@eib.nl)  
Website: [www.eib.nl](http://www.eib.nl)

## **Universiteit Twente**

Faculteit Construerende Technische Wetenschappen  
Opleiding Civiele Techniek, Vakgroep Bouw/Infra  
Postbus 217  
7500 AE Enschede  
Telefoon (053) 489 42 54  
Fax (053) 489 25 11  
Website: [www.utwente.nl](http://www.utwente.nl)

Vormgeving omslag: Arie Kunst, Nieuwerkerk aan den IJssel  
Desktop publishing: Debbie van Amerongen, EIB  
Druk: PlantijnCasparie, Almere